**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**
**ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
(повна назва кафедри )

# Кваліфікаційна робота

другий (магістерський)
(рівень вищої освіти)

на тему: **УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ АДАПТАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗСС»)**

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0764-епуб-з
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
Зікун В.Ю.

освітньої програми економіка підприємства та управління бізнесом

спеціалізації_____
(код і назва спеціалізації)

_____
(ініціали та прізвище)

Керівник доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,
к.е.н., доц. Попова А.О.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, к.е.н, доц.
Сіліна І.В.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**
**ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**
**ім. Ю.М. ПОТЕБНІ**

Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
(код та назва)
Освітня програма Економіка підприємства та управління бізнесом
(код та назва)
Спеціалізація _____
(код та назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**
**Завідувач кафедри** *д.е.н., проф.*
*Клопов І.О.*

«____» _____2025 року

**З А В Д А Н Я**
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

*Зікун Віталій Юрійович*
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Управління економічною безпекою промислового підприємства на засадах адаптаційного механізму (на прикладі ПАТ «ЗСС»)
керівник роботи Попова А.О., *к.е.н.*
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом №318-с від «27» лютого 2025 року
2. Строк подання студентом роботи 21 листопада 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи *Публічна інформація, що досліджується в роботі; статистичні макроекономічні дослідження. Фахові періодичні видання. Наукові роботи. Публічна інформація за темою. Відкриті джерела інформації*
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
*Теоретична частина.* Досліджено теоретичні основи управління економічною безпекою підприємства.
*Аналітична частина.* Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» на основі фінансової звітності.
*Проєктна частина. Удосконалено підходи до управління економічною безпекою на засадах адаптаційного механізму.*
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
Рис. 2.1. Обсяги реалізації продукції ПАТ ЗМК «Запоріжсталь». Рисунок 2.2. Динаміка структури активів (майна) ПАТ «ЗМК «ЗСС» у 2022 – 2024 рр. Рисунок 2.3. Динаміка структури капіталу (джерел формування майна) ПАТ «ЗМК «ЗСС» у 2022 – 2024 рр.

Рисунок 2.4. Динаміка фінансових результатів ПАТ «ЗМК «ЗСС». Рисунок 2.5. Динаміка коефіцієнтів платоспроможності та структури капіталу ПАТ «ЗМК «ЗСС» у 2022 – 2024 рр. Рисунок 2.6. Динаміка фінансового циклу ПАТ «ЗМК «ЗСС» у 2022 – 2024 рр.

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | *Попова А.О., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, к.е.н.* | | |
| 2 | *Попова А.О., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, к.е.н.* | | |
| 3 | *Попова А.О., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, к.е.н.* | | |

7. Дата видачі завдання _____

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1 | *Досліджено теоретичні основи управління економічною безпекою* | | |
| 2 | *Огляд джерел інформації з законодавчих та нормативно – правових засад управління економічною безпекою в умовах війни* | | |
| 3 | *Збір даних та опрацювання публічної інформації щодо оцінки поточного стану фінансово-господарської діяльності ПАТ ЗМК «ЗСС»* | | |
| 4 | *Досліджено поточний стан фінансово-господарської діяльності ПАТ ЗМК «ЗСС»* | | |
| 5 | *Удосконалено підходи до управління економічною безпекою ПАТ ЗМК «ЗСС» в умовах повномасштабної війни в Україні* | | |

Студент _____ Зікун В.Ю.
( підпис ) ( ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ Попова А.О.
( підпис ) ( ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер _____ Сіліна І.В.
( (підпис) ( ініціали та прізвище)

# ЗМІСТ

ВСТУП…….. 6

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ……. 9

1.1. Економічна безпека підприємства як економічна категорія ...……. 9

1.2. Методичні підходи та організаційні заходи в напрямку визначення рівня економічної безпеки підприємства……..……. 14

1.3. Промисловість України як гарант її економічної безпеки: тенденції та проблеми під час війни……. 22

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» НА ОСНОВІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ…… 37

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» …… 37

2.2. Дослідження активів та джерел їх формування на ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»……. 43

2.3. Аналіз фінансових результатів та коефіцієнтний аналіз ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»……. 56

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» В НАПРЯМКУ АДАПТАЦІЇ ДО ВИКЛИКІВ ВІЙНИ……. 69

3.1. Систематизація та ідентифікація ризиків, загроз та заходів в напрямку адаптації господарської діяльності до викликів війни …… 69

3.2. Руйнівні наслідки економічній безпеці від російської агресії та напрямки її зміцнення ..... 78

ВИСНОВКИ……. 92

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 97

ДОДАТКИ……. 102

# АНОТАЦІЯ

Зікун В.Ю. Кваліфікаційна робота магістра «Управління економічною безпекою промислового підприємства на засадах адаптаційного механізму (на прикладі ПАТ «ЗСС»)»: 114 стор., 12 рис., 19 табл., 44 джерел.

Ключові слова: ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ЛІКВІДНІСТЬ, ЧИСТИЙ ПРИБУТОК, ЗАГРОЗИ І РИЗИКИ, ВОЄННИЙ КОНФЛІКТ, АДАПТАЦІЯ

Обгрунтовано теоретичні та методичні основи управління економічною безпекою підприємства. Виконано оцінку поточного стану фінансово-господарської діяльності ПАТ «ЗМК «ЗСС». Запропоновано напрямки удосконалення управління економічною безпекою підприємства в напрямку адаптації до викликів війни.

# ABSTRACT

Zikun V.Yu. Master’s qualification work «Management of economic security of an industrial enterprise on the basis of the adaptation mechanism (on the example of PJSC «ZSS»)»: 114 pages, 12 figures, 19 tables, 44 sources.

Keywords: ECONOMIC SECURITY, LIQUIDITY, NET PROFIT, THREATS AND RISKS, MILITARY CONFLICT, ADAPTATION

The theoretical and methodical foundations of economic security management of the enterprise are justified. An assessment of the current state of financial and economic activity of PJSC "ZMK "ZSS" was carried out. Directions for improving the management of economic security of the enterprise in the direction of adaptation to the challenges of war are proposed.

# ВСТУП

***Актуальність теми дослідження.*** Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки – це та методологічна основа, яка дозволяє виявити взаємозв'язок між протиріччями економічних процесів, наприклад, між використанням природних ресурсів і їх обмеженістю, між прогресом сучасної техніки і поглиблюється поділом праці, між зовнішньоекономічними зв'язками в сфері торгівлі і темпами зростання валового продукту та ін. Методологічними положеннями при його формуванні з'явилися також результати досліджень підприємств, базовою складовою яких виступає колективна власність. Так як власність і форми її продуктивного використання утворюють фундаментальну основу економічних відносин у виробництві, то її реалізація та адекватне відображення в системі відтворювальних процесів є провідною функцією організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки. Останній, при широкому використанні партнерсько-договірних відносин та його спрямованості на забезпечення економічної безпеки може, як показують результати дослідження, сприяє динамічному розвитку виробництва.

Необхідність постійного дотримання економічної безпеки кожним суб'єктом господарювання виступає основним завданням – забезпечити стабільне функціонування і досягнення головної мети своєї діяльності. Рівень економічної безпеки визначається тим, наскільки ефективно його керівництву і фахівцям (менеджерам) вдається запобігти можливим загрозам і усунути шкоду від негативних впливів на ті чи інші складові економічної безпеки. Джерелами негативних впливів можуть бути: усвідомлені або неусвідомлені дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарю вання (органів державної в частині, міжнарод них організацій, підприємств-конкурентів); вплив найрізноманітніших об'єктивних обставин (стан фінансової кон'юнктури, наукові відкриття та технологічні розробки, форс мажорні обставини і т. п.).

Основна мета економічної безпеки – забезпечення стійкого і максимально ефективного функціонування в даний час і високого потенціалу розвитку в майбутньому. Основні функціональні цілі економічної безпеки: забезпечення високої фінансової ефек тивності роботи, стійкості і незалежності під приємства (організації); забезпечення технологічної незалеж ності і високої конкурентоспроможності його технічного потенціалу; висока ефективність менеджменту, оптимальність і ефективність його організа ційної структури; високий рівень кваліфікації персоналу і його інтелектуального потенціалу, ефектив ність корпоративних науководослідних робіт; мінімізація руйнівного впливу результатів виробничої діяльності на стан навколишнього середовища; максимальна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства; захист інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів його капіталу і майна. Тому, тема магістерського дослідження є актуальною та своєчасною.

***Об'єкт дослідження магістерської роботи*** – процеси управління економічною безпекою промислових підприємств на засадах адаптаційного механізму.

***Предмет дослідження*** – сукупність теоретичних та практичних підходів до управління економічною безпекою промислових підприємств на засадах адаптаційного механізму.

***Мета магістерської роботи*** – розробка практичних рекомендацій щодо управління економічною безпекою промислових підприємств на засадах адаптаційного механізму.

Для досягнення зазначеної мети в магістерській роботі ***вирішено наступні завдання***:

– досліджено теоретичні та методичні основи управління економічною безпекою;

– досліджено проблеми та тенденції розвитку вітчизняної промисловості під час війни;

– здійснено комплексну оцінку поточного стану ПАТ «ЗМК «ЗСС»;

– запропоновано заходи з удосконалення управління економічною безпекою промислового підприємства на засадах адаптаційного механізму.

В магістерській роботі використано такі загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: діалектичний метод і метод спостережень, методи критичного та порівняльного аналізу і синтезу, системний підхід.

Наукова новизна одержаних результатів магістерського дослідження полягає у наступному:

– ***удосконалено*** теоретико-методичний підхід до ідентифікації загроз економічній безпеці, врахування чинників впливу на розвиток подій під час функціонування підприємства в умовах повномасштабної війни, який, на відміну від існуючих підходів, *враховує* систематизовані заходи, які доцільно використовувати в умовах воєнного конфлікту; *грунтується* на системному поєднанні традиційних інструментів захисту активів з цифровими технологіями;

– ***набув подальшого розвитку*** теоретичний підхід до ідентифікації критичних загроз економічній безпеці, до яких віднесено рівень державного боргу та бюджетного дефіциту та який, на відміну від існуючих, включає такі напрями відновлення економічної безпеки: державна політика макроекономічної стабілізації; диверсифікація економіки; захист внутрішнього ринку; прозорість та боротьба з корупцією; міжнародна підтримка.

*Інформаційною базою магістерської роботи* є методичні та наукові праці з теми дослідження, нормативні та законодавчі акти України, статистична інформація, фінансова звітність.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в тому, що результати магістерського дослідження пройшли апробацію на Міжнародній науково-практичній конференції «Інженерні інновації та розбудова національної економіки : матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю. М. Потебні

(15–16 травня 2025 року, м. Запоріжжя) / наук. ред. Н. Г. Метеленко ; Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2025. – 960 с., тема доповіді «Економічна безпека та економічний потенціал підприємства під час війни» (С. 290 – 293).

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 114 стор. Робота містить 15 рисунків, 15 таблиць. Список використаних джерел включає 44 найменувань літературних джерел.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Економічна безпека підприємства як економічна категорія

Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки – це та методологічна основа, яка дозволяє виявити взаємозв'язок між протиріччями економічних процесів, наприклад, між використанням природних ресурсів і їх обмеженістю, між прогресом сучасної техніки і поглиблюється поділом праці, між зовнішньоекономічними зв'язками в сфері торгівлі і темпами зростання валового продукту та ін. Методологічними положеннями при його формуванні з'явилися також результати досліджень підприємств, базовою складовою яких виступає колективна власність. Так як власність і форми її продуктивного використання утворюють фундаментальну основу економічних відносин у виробництві, то її реалізація та адекватне відображення в системі відтворювальних процесів є провідною функцією організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки. Останній, при широкому використанні партнерсько-договірних відносин та його спрямованості на забезпечення економічної безпеки може, як показують результати дослідження, сприяє динамічному розвитку виробництва.

Типова структура *ЕБП* (економічна безпека підприємства) містить наступні складові [1]:

1) техніко-технологічна – передбачає створення такої техніко-технологічної бази, структури й бізнес-процесів, які підсилюють конкурентоспроможність підприємства; мова йде також про якість техніки і технологій, відповідність їх сучасним вимогам, раціональне використання технологій;

2) інтелектуально-кадрова – передбачає дії щодо запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства за ризики та загрози, пов'язані з

персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому; одночасно засвідчує якість персоналу малого підприємства і його інтелектуальний потенціал;

3) продуктова – від ображає конкурентоспроможність продукції підприємства, рівень попиту на неї завдяки відповідності асортименту, якості, ціни, способів просування на ринок, з огляду на темпи реалізації продукції;

4) політико-правова – забезпечує захищеність функціонування малого підприємства законами, інструкціями, нормативними документами, згідно з чинним законодавством, правильного укладання договорів і нормативних документів;

5) інформаційна – охоплює джерела інформації, її обробку, зберігання та охорону; передбачає захист власної інформації, в тому числі конфіденційної, проведення ділової розвідки, інформаційно-аналітичної роботи з зовнішніми і внутрішніми суб'єктами;

6) фінансова – охоплює питання фінансової забезпеченості та економічної ефективності функціонування, використання ресурсів, стійкості до банкрутства і отримання прибутку;

7)екологічна – передбачає дотримання екологічних норм, екологічної чистоти продукції та недопущення забруднення навколишнього середовища;

8) силова – припускає наявність відповідної служби на підприємстві, що гарантує охорону майна, капіталу, фізичну безпеку працівників і особливо управлінського персоналу; здійснює взаємодію з правоохоронними та іншими державними органами.

Розподіл *ЕБП* на функціональні складові дозволяє: досліджувати найважливіші фактори, які впливають на їх стан; вивчати основні процеси, сприяють гарантуванню *ЕБП*; проводити аналіз розподілу і використання ресурсів; розглядати економічні індикатори, що відображають рівень забезпечення функціональних складових економічної безпеки. Розробка механізму управління економічною безпекою є індивідуальною для кожного суб'єкта господарської діяльності, що потребує врахування його стратегічних

цілей і вирішення комплексу складних та багатоаспектних завдань У зв’язку з останнім принципом доцільно розглянути складові елементи механізму управління системою економічної безпеки (рис. 1.1).

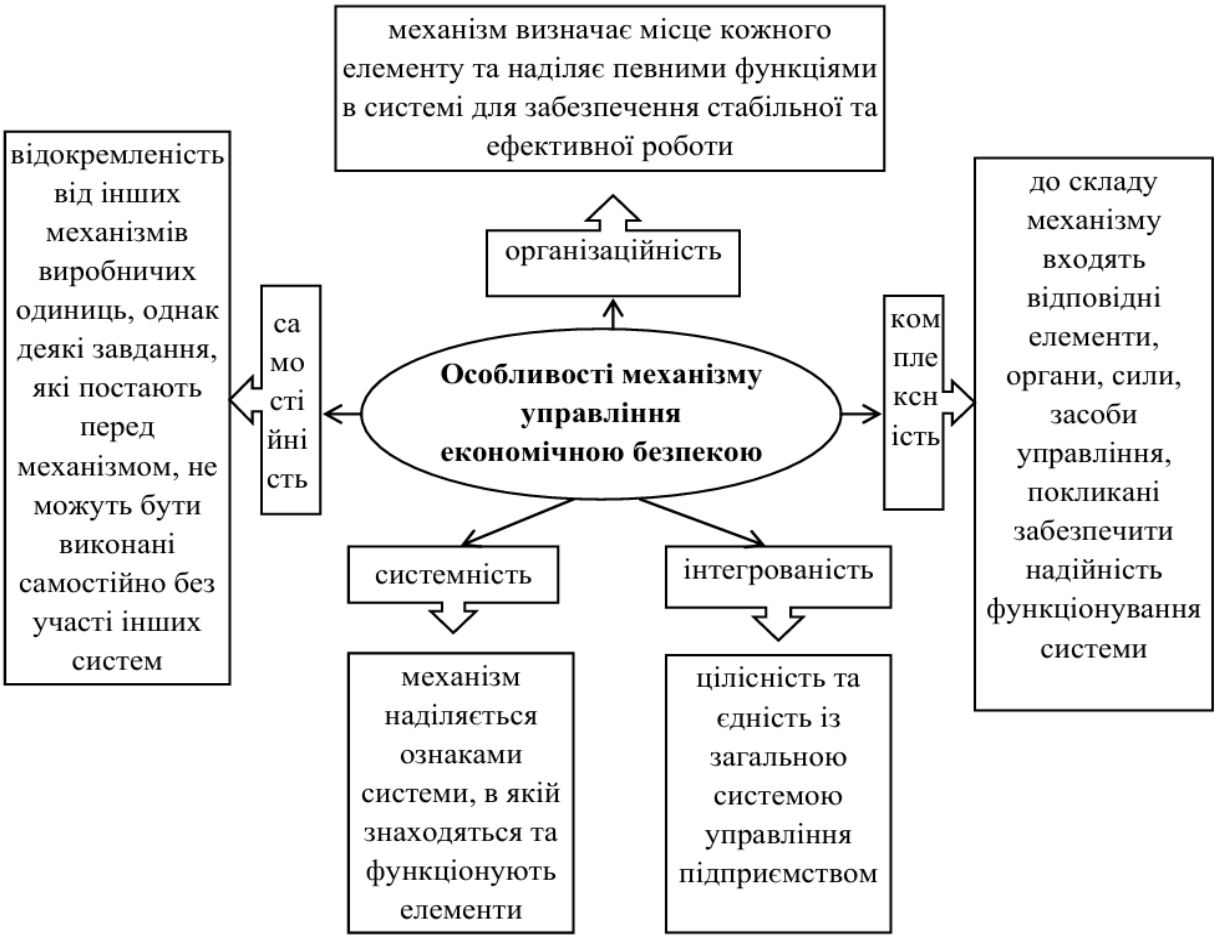



**Рис. 1.1. Особливості механізму управління економічною безпекою підприємства (скрадено на підставі [2])**

До їх складу прийнято відносити: об’єкти, суб’єкти управління та їх цілі, методи впливу на об’єкт управління, ресурси для забезпе чення управління, засоби та важелі. Більшість авторів [3 – 6] визначають механізм управління, в тому числі економічною безпекою, як сукупність управлінських рішень і елементів впливу на процес їх розробки та реалізації щодо забезпечення захисту своїх інтересів від будь-якого негатив ного впливу. Необхідність постійного дотримання економічної безпеки кожним суб’єктом господарювання виступає основним завданням – забезпечити стабільне

функціонування і досягнення головної мети своєї діяльності. Рівень економічної безпеки визначається тим, наскільки ефективно його керівництву і фахівцям (менеджерам) вдається запобігти можливим загрозам і усунути шкоду від негативних впливів на ті чи інші складові економічної безпеки. Джерелами негативних впливів можуть бути: 1) усвідомлені або неусвідомлені дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарю вання (органів державної в частині, міжнарод них організацій, підприємствконкурентів); 2) вплив найрізноманітніших об'єктивних обставин (стан фінансової кон'юнктури, нау кові відкриття та технологічні розробки, форс мажорні обставини і т. п.).

Основна мета економічної безпеки – забезпечення стійкого і максимально ефективного функціонування в даний час і високого потенціалу розвитку в майбутньому. Основні функціональні цілі економічної безпеки: 1. Забезпечення високої фінансової ефек тивності роботи, стійкості і незалежності під приємства (організації). 2. Забезпечення технологічної незалеж ності і високої конкурентоспроможності його технічного потенціалу. 3. Висока ефективність менеджменту, оптимальність і ефективність його організа ційної структури. 4. Високий рівень кваліфікації персоналу і його інтелектуального потенціалу, ефектив ність корпоративних науководослідних робіт. 5. Мінімізація руйнівного впливу результатів виробничої діяльності на стан навколишнього середовища. 6. Максимальна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства. 7. Захист інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів його капіталу і майна.

Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства зумовлює формування необхідних елементів і загальної схеми організації економічної безпеки. Враховуючі це, процес управління фінансовою безпекою підприємства можна поділити на ряд етапів: 1. Розроблення системи фінансових інтересів підприємства, які потребують захисту в процесі функціонування підприємства. 2. Ідентифікація, аналіз та прогнозування внутрішніх і зовнішніх загроз фінансовій безпеці підприємства та реалізації

його фінансових інтересів. Цей етап включає такі операції, як виокремлення множини загроз фінансовій безпеці підприємства, оцінювання ймовірностей їх виникнення, розрахунок розміру можливих збитків від реалізації потенційних або реальних загроз, а також дослідження чинників, які спричинили збитки. 3. Оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства. Процес оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки підприємства включає такі кроки: вибір критерію ефективності фінансово-економічної безпеки, який характеризує ступінь наближення підприємства до безпечного стану; побудова множини показників (індикаторів) фінансової безпеки; визначення порогових значень показників (індикаторів); моніторинг вибраних показників і зіставлення їх фактичних значень із пороговими; визначення інтегрального рівня фінансової безпеки підприємства за обраними показниками. 4. Забезпечення ефективної нейтралізації загроз фінансовій безпеці підприємства. Розроблення комплексу заходів із забезпечення фінансової безпеки та рекомендацій щодо впровадження їх на практиці. 5. Бюджетне планування реалізації розробленого комплексу заходів із забезпечення фінансової безпеки підприємства. 6. Реалізація запланованих заходів у процесі здійснення господарської діяльності підприємства. 7. Контроль за ходом реалізації запланованих заходів щодо забезпечення достатнього рівня фінансової безпеки підприємства. 8. Оперативне управління системою фінансової безпеки підприємства за допомогою механізму зворотного зв’язку, яке проявляється у коригуванні наявної або розробці нової системи заходів із забезпечення достатнього рівня фінансової безпеки.

Отже, одним з найбільш значущих елементів системи безпеки підприємства є механізм її забезпечення, який являє собою сукупність законодавчих актів, правових норм, спонукальних мотивів і стимулів, методів, заходів, сил і засобів, за допомогою яких забезпечується досягнення цілей безпеки і вирішення поставлених завдань. Основне призначення механізму забезпечення економічної безпеки підприємства полягає в створенні і

реалізації умов, що забезпечують економічну безпеку підприємства. Ці умови визначено виходячи з критерію економічної безпеки і її рівня.

## 1.2. Методичні підходи та організаційні заходи в напрямку визначення рівня економічної безпеки підприємства

Для визначення рівня економічної безпеки використовуються різні методи. Укрупнено їх можна представити у вигляді 4 груп: 1. Спостереження основних макроеконо мічних показників і порівняння їх із гранич ними значеннями (зокрема, даний метод використовував С. Глазьєв). 2. Метод експертної оцінки для ранжиру вання територій за рівнем загроз. 3. Оцінка темпів економічного зростання країни за основними макроекономічними показниками і динаміка їх змін. 4. Методи прикладної математики і, зокрема, багатовимірного статистичного аналізу.

Основною проблемою при використанні методу спостереження основних макроеконо мічних показників є виділення тих показників, порівняння яких з граничними значеннями дозволить дати комплексну оцінку стану еко номіки країни, виявити об’єктивні небезпечні тенденції (наприклад, С. Глазьєв в своїй мето диці виділив 22 основних показника. Серед них: ВВП, частка обробної промисловості в промисловому виробництві, обсяги інвестицій в% до ВВП, витрати на наукові дослідження, тривалість життя населення, рівень безро біття, рівень інфляції, обсяг зовнішнього і вну трішнього боргу та ін.) [7].

Під час війни, ми не маємо можливості здійснювати повноцінний аналіз господарської діяльності за всіма перерахованими векторами аналізу, але маємо можливість здійснити повноцінний аналіз за даними фінансової звітності, тому ми вважаємо, що для оцінки рівня економічної безпеки підприємства застосування методичного інструментарію фінансового аналізу є достатнім. У таблиці 1.1 нами систематизовано показники оцінки за даними фінансової звітності відповідно до методики [8].

*Таблиця 1.1*

**Перелік показників та джерел інформації для здійснення комплексного аналізу за даними фінансової звітності**

| № | Найменування індикатора | Алгоритм розрахунку та джерело вхідної інформації |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Частка основних засобів в активах підприємства, відсотків | $\frac{\text{ф. №1 р. 1010 гр. 4}}{\text{ф. №1 р. 1300 гр. 4}} \times 100$ |
| 2 | Частка активної частини основних засобів, відсотків | $\frac{\text{ф. №5 (р. 130 гр. 14} + \text{р. 140 гр. 14)}}{\text{ф. №1 р. 1010 гр. 4}} \times 100$ |
| 3 | Коефіцієнт зносу основних засобів, відсотків | $\frac{\text{ф. №1 р. 1012 гр. 4}}{\text{ф. №1 р. 1011 гр. 4}} \times 100$ |
| 4 | Коефіцієнт зносу активної частини основних засобів, відсотків | $\frac{\text{ф. №5 (р. 130 гр. 15} + \text{р. 140 гр. 15)}}{\text{ф. №5 (р. 130 гр. 3} + \text{р. 140 гр. 3)}} \times 100$ |
| 5 | Коефіцієнт оновлення, відсотків | $\frac{\text{ф. №5 р. 260 гр. 5}}{\text{ф. №1 р. 1011 гр. 3}} \times 100$ |
| 6 | Коефіцієнт вибуття, відсотків | $\frac{\text{ф. №5 р. 260 гр. 8}}{\text{ф. №1 р. 1011 гр. 3}} \times 100$ |
| 7 | Співвідношення суми основних засобів основної діяльності до суми основних засобів підприємства станом на кінець року, відсотків | $\frac{\text{ф. №11-ОЗ р. 140 гр. 7}}{\text{ф. №11-ОЗ р. 100 гр. 7}} \times 100$ |
| 8 | Ступінь придатності основних засобів у межах нормативного строку служби, відсотків | $\frac{\text{ф. №1 р. 1012 гр. 4} - \text{ф. №11-ОЗ р. 100 гр. 11}}{\text{ф. №11-ОЗ р. 100 гр. 7} - \text{ф. №11-ОЗ р. 100 гр. 11}} \times 100$ |
| 9 | Питома вага повністю зношених основних засобів, відсотків | $\frac{\text{ф. №11-ОЗ р. 100 гр. 11}}{\text{ф. №11-ОЗ р. 100 гр. 7}} \times 100$ |
| 10 | Маневреність власних | $\frac{\text{ф. №1 (р. 1495} - \text{р. 1095) гр. 4}}{\text{ф. №1 р. 1195 гр. 4}}$ |

| | | |
|---|---|---|
| | оборотних засобів | |
| 11 | Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності | $\frac{ф.№1\ р.1195\ гр.4}{ф.№1\ (р.1595+р.1695)гр.4}$ |
| 12 | Коефіцієнт покриття | $\frac{ф.№1\ р.1195\ гр.4}{ф.№1\ р.1695\ гр.4}$ |
| 13 | Коефіцієнт швидкої ліквідності | $\frac{ф.№1\ р.(1195\text{-}1100\text{-}1101\text{-}1102\text{-}1103\text{-}1104\text{-}1110\text{-}1170)гр.4}{ф.№1\ р.1695\ гр.4}$ |
| 14 | Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) | $\frac{ф.№1\ р.(1160+1165+1166+1167)\ гр.4}{ф.№1\ р.1695\ гр.4}$ |
| 15 | Частка оборотних коштів в активах, відсотків | $\frac{ф.№1\ р.1195\ гр.4}{ф.№1\ р.1300\ гр.4}\times 100$ |
| 16 | Частка власних оборотних коштів в їх загальній сумі, відсотків | $\frac{ф.№1\ (р.1495-р.1095)\ гр.4}{ф.№1\ р.1195\ гр.4}\times 100$ |
| 17 | Частка власних оборотних коштів у покритті запасів, відсотків | $\frac{ф.№1\ (р.1495-р.1095)\ гр.4}{ф.№1\ р.(1100+1101+1102+1103+1104+1110)\ гр.4}\times 100$ |
| 18 | Частка запасів у оборотних активах, відсотків | $\frac{ф.№1\ р.(1100+1101+1102+1103+1104+1110)\ гр.4}{ф.№1\ р.1195\ гр.4}\times 100$ |
| 19 | Коефіцієнт покриття запасів | $\frac{ф.№1\ р.(1495+1595+1695\text{-}1425\text{-}1430\text{-}1095)\ гр.4}{ф.№1\ р.(1100+1101+1102+1103+1104+1110)\ гр.4}$ |
| 20 | Коефіцієнт фінансової автономії | $\frac{ф.№1\ р.1495\ гр.4}{ф.№1\ р.1300\ гр.4}$ |
| 21 | Коефіцієнт фінансової залежності | $\frac{ф.№1\ р.1300\ гр.4}{ф.№1\ р.1495\ гр.4}$ |
| 22 | Коефіцієнт маневреності власного капіталу | $\frac{ф.№1\ р.1495\ гр.4-ф.№1\ р.1095\ гр.4}{ф.№1\ р.1495\ гр.4}$ |
| 23 | Коефіцієнт концентрації позикового капіталу | $\frac{ф.№1\ р.1595\ гр.4+ф.№1\ р.1695\ гр.4}{ф.№1\ р.1300\ гр.4}$ |
| 24 | Коефіцієнт структури довгострокових вкладень | $\frac{ф.№1\ р.1595\ гр.4}{ф.№1\ р.1095\ гр.4}$ |
| 25 | Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів | $\frac{ф.№1\ р.1595\ гр.4}{ф.№1\ р.1595\ гр.4+ф.№1\ р.1495\ гр.4}$ |

| | | |
|---|---|---|
| 26 | Коефіцієнт структури позикового капіталу | $\frac{ф.№1\ р.1595\ гр.4}{ф.№1\ р.1595\ гр.4 + ф.№1\ р.1695\ гр.4}$ |
| 27 | Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів | $\frac{ф.№1\ р.1595\ гр.4 + ф.№1\ р.1695\ гр.4}{ф.№1\ р.1495\ гр.4}$ |
| 28 | Показник фінансового левериджу | $\frac{ф.№1\ р.1300\ гр.4 - ф.№1\ р.1495\ гр.4}{ф.№1\ р.1495\ гр.4}$ |
| 29 | Коефіцієнт забезпечення власними засобами | $\frac{ф.№1\ (р.1495+1520+1521+1525+1526+1530+1535+1540+1545+1665-р.1}{ф.№1\ р.1195\ гр.4}$ |
| 30 | Продуктивність праці, тис. гривень / особу | $\frac{ф.№2\ р.2000\ гр.3}{ф.№1\text{-}ПВ(місячна) р.1040}$ |
| 31 | Фондовіддача, гривень / гривень | $\frac{ф.№2\ р.2000\ гр.3}{ф.№1\ р.1010\left(\frac{гр.3+гр.4}{2}\right)}$ |
| 32 | Оборотність коштів у розрахунках, оборотів | $\frac{ф.№2\ р.2000\ гр.3}{\left(\frac{ф.№1\ р.(1040+1120+1125+1130+1135+1140+1145+1155)гр.3+ф.№1\ р.(1040+1120+1125+1130+1135+1140+1145}{2}\right.}$ |
| 33 | Час обороту коштів у розрахунках, днів | $360/\frac{ф.№2\ р.2000\ гр.3}{\left(\frac{ф.№1\ р.(1040+1120+1125+1130+1135+1140+1145+1155)гр.3+ф.№1\ р.(1040+1120+1125+1130+1135+1140+1145+1155)гр.4}{2}\right)}$ |
| 34 | Оборотність запасів, оборотів | $\frac{ф.№2\ р.2050\ гр.3}{\left(\frac{ф.№1\ р.(1100+1101+1102+1103+1104+1110)гр.3+ф.№1\ р.(1100+1101+1102+1103+1104+1110)гр.4}{2}\right)}$ |
| 35 | Час обороту запасів, днів | $360/\frac{ф.№2\ р.2050\ гр.3}{\left(\frac{ф.№1\ р.(1100+1101+1102+1103+1104+1110)гр.3+ф.№1\ р.(1100+1101+1102+1103+1104+1110)гр.4}{2}\right)}$ |
| 36 | Час обороту кредиторської заборгованості, днів | $\frac{ф.№1\left(р.1595\left(\frac{гр.3+гр.4}{2}\right)+р.1695\left(\frac{гр.3+гр.4}{2}\right)\right)\times 360}{ф.№2\ р.2050\ р.3}$ |
| 37 | Тривалість операційного циклу, днів | $360/\frac{ф.№2\ р.2000\ гр.3}{\left(\frac{ф.№1\ р.(1040+1120+1125+1130+1135+1140+1145+1155)гр.3+ф.№1\ р.(1040+1120+1125+1130+1135+1140+1145+1155)гр.4}{2}\right)} + 360/\frac{ф.№2\ р.2050\ гр.3}{\left(\frac{ф.№1\ р.(1100+1101+1102+1103+1104+1110)гр.3+ф.№1\ р.(1100+1101+1102+1103+1104+1110)гр.4}{2}\right)}$ |
| 38 | Тривалість фінансового циклу, днів | $360/\frac{ф.№2\ р.2000\ гр.3}{\left(\frac{ф.№1\ р.(1040+1120+1125+1130+1135+1140+1145+1155)гр.3+ф.№1\ р.(1040+1120+1125+1130+1135+1140+1145+1155)гр.4}{2}\right)} + 360/\frac{ф.№2\ р.2050\ гр.3}{\left(\frac{ф.№1\ р.(1100+1101+1102+1103+1104+1110)гр.3+ф.№1\ р.(1100+1101+1102+1103+1104+1110)гр.4}{2}\right)} - \frac{ф.№1\left(р.1595\left(\frac{гр.3+гр.4}{2}\right)+р.1695\left(\frac{гр.3+гр.4}{2}\right)\right)\times 360}{ф.№2\ р.2050\ р.3}$ |

| | | |
|---|---|---|
| 39 | Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості | $\frac{(\frac{ф.№1\ р.(1040+1120+1125+1130+1135+1140+1145+1155)гр.3+ф.№1\ р.(1040+1120+1125+1130+1135+1140+114}{2}}{ф.№2\ р.2000\ гр.3}$ |
| 40 | Оборотність власного капіталу, оборотів | $\frac{ф.№2\ р.2000\ гр.3}{ф.№1\ р.1495(\frac{гр.3+гр.4}{2})}$ |
| 41 | Оборотність сукупного капіталу, оборотів | $\frac{ф.№2\ р.2000\ гр.3}{ф.№1\ р.1300(\frac{гр.3+гр.4}{2})}$ |
| 42 | Коефіцієнт стійкості економічного росту | $\frac{ф.№2\ р.(2350\ або\ 2355)гр.3-ф.№4\ р.4200\ гр.7}{ф.№1\ р.1495\ гр.4}$ |
| 43 | Поточна платоспроможність | ф.№1 р.(1030 +1035+1160+1165+1166+1167-1595-1695)гр.4 |
| 44 | Коефіцієнт Бівера | $\frac{ф.№2\ р.(2350\ або\ 2355)гр.3+ф.№2\ р.2515\ гр.3}{ф.№1\ р.(1595+1695)р.4}$ |
| 45 | Рентабельність продукції, відсотків | $\frac{ф.№2\ р.(2090\ або\ 2095)гр.3}{ф.№2\ р.2050\ р.3}\times 100$ |
| 46 | Рентабельність діяльності, відсотків | $\frac{ф.№2\ р.(2350\ або\ 2355)гр.3}{ф.№2\ р.2000\ р.3}\times 100$ |
| 47 | Рентабельність активів, відсотків | $\frac{ф.№2\ р.(2350\ або\ 2355)гр.3}{ф.№1\ р.1300\ (\frac{гр.3+гр.4}{2})}\times 100$ |
| 48 | Рентабельність сукупного капіталу, відсотків | $\frac{ф.№2\ р.(2350\ або\ 2355)гр.3}{ф.№1\ р.1900\ (\frac{гр.3+гр.4}{2})}\times 100$ |
| 49 | Рентабельність власного капіталу, відсотків | $\frac{ф.№2\ р.(2350\ або\ 2355)гр.3}{ф.№1\ р.1495\ (\frac{гр.3+гр.4}{2})}\times 100$ |
| 50 | Період окупності власного капіталу | $\frac{ф.№1\ р.1495\ (\frac{гр.3+гр.4}{2})}{ф.№2\ р.(2350\ або\ 2355)гр.3}$ |

Слід зазначити, що ключові статистичні дані підприємства, які можна використовувати для визначення прибутковості, зростання активів та генерування доходу підприємства важко використовувати, оскільки багато підприємств використовують різні системи та методи обліку. Використання основних економічних показників може покращити розуміння результатів діяльності підприємства, але вони не дають повної картини, оскільки вимірюють лише основні аспекти діяльності. Основні проблеми які виникають при дослідженні можна розподілити наступним чином: недостатня кількість

даних про результати діяльності підприємства; дисбаланс між бухгалтерським результатом та економічним результатом; проблеми при порівнянні результатів діяльності різних підприємств на ринку. Але, на нашу переконливу думку, ми маємо всі підстави для проведення повноцінного дослідження за даними фінансової звітності.

Створення надійної системи економічної безпеки підприємства передбачає необхідність проведення комплексу підготовчих заходів. Практика функціонування служби економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності свідчить, що від результатів цього етапу багато в чому залежить рішення про вибір варіанту організації системи економічної безпеки. Алгоритм системи економічної безпеки може бути представлений у вигляді таких послідовних дій (рис. 1.2).




**Рис. 1.2 Алгоритм послідовних дій з організації системи економічної безпеки підприємства**

Підготовчий етап передбачає попереднє вивчення фактичних або проектування можливих параметрів конкретного підприємства, враховуючи такі аспекти: (1) характер і масштаб діяльності підприємства: особливості

продукції, прогресивність технології, наявність товарів-новинок, патентів, ліцен зій, виробничі потужності, чисельність працюючих тощо; (2) ринкова позиція підприємства: темпи розвитку галузі в цілому, динаміка продажів, частка ринку, рівень конкурентоспроможності, імідж підприємства; (3) фінансові можливості підприємства; (4) аналіз внутрішніх та зовнішніх загроз для підприємства; (5) отримання інформації про кризові ситуації, дії щодо їхньої ліквідації та фактичні наслідки, які мали місце в минулому; (6) аудит наявних (раніше реалізованих) заходів щодо забезпечення безпеки та аналіз їхньої відповідності виявленим загрозам. Моделювання нової (удосконалення наявної) системи економічної безпеки підприємства передбачає послідовне здійснення таких кроків: ліквідація виявлених за результатами аудиту недоліків; розроблення пропозицій щодо удосконалення системи безпеки та розрахунок додатково необхідних ресурсів усіх видів; планування щомісячних витрат (бюджет) для функціонування системи економічної безпеки.

На цьому ж етапі обґрунтовується доцільність чи недоцільність створення власної служби безпеки, залучення державних та недержавних служб безпеки із врахуванням фактичних чи можливих збитків від неповернення дебіторської заборгованості, крадіжок товарно-матеріальних цінностей, витоку конфіденційної інформації, деструктивних дій правоохоронних і державних контролюючих органів та інших економічних помилок. Відповідно до вибраного варіанту організації служби економічної безпеки підприємства має бути розроблене положення про службу економічної безпеки, визначений перелік основних завдань та функцій у розрізі суб’єктів безпеки, функціональних обов’язків та повноважень співробітників служби, перелік конкретних об’єктів захисту, сформована організаційно-штатна структура, здійснене комплектування кожного підрозділу. Працівниками служби економічної безпеки мають бути професійно підготовлені особи з високим рівнем кваліфікації, які постійно займаються цією діяльністю, переважно економічної та юридичної спеціалізації.

Особливо важливим є розроблення в умовах кожного підприємства механізму забезпечення економічної безпеки із врахуванням охарактеризованих обставин та відповідно до розробленої послідовності дій. Якщо ж враховувати умови, в яких функціонують промислові підприємства України, то механізм управління економічною безпекою повинен враховувати кризові ситуації, які спричинені повномасштабною війною (рис. 1.3) [9, с. 121].

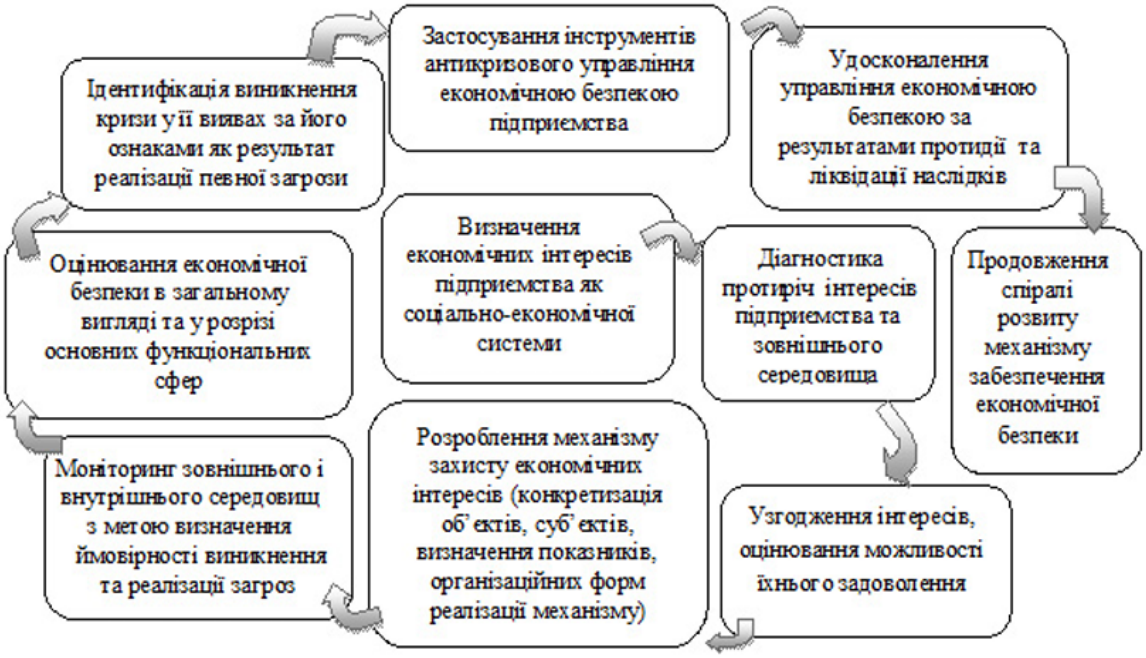



**Рис. 1.3. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства в кризових ситуаціях**

У цілому здатність до швидкого реагування на різноманітні зміни зовнішнього середовища форму ється шляхом створення нового або вдосконалення на явного механізму управління економічною безпекою, що надає підприємству конкурентних переваг для до сягнення визначених цілей. Рівень економічної безпе ки підприємства залежить від того, наскільки ефектив но його керівництво спроможне уникнути реальних загроз і ліквідувати шкідливі наслідки впливу окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовищ [9 – 13]. Ефективність управління системою економічної безпеки підприємства визначають за одним критерієм – відсутністю чи наявністю завданих йому матеріальних збитків і моральної

шкоди. Надійна система економічної безпеки підприємства можлива лише за умови використання комплексного і системного підходу в її організації та управлінні. Ця система надає можливість оцінити перспективи розвитку підприємства, розробити його тактику і стратегію, зменшити наслідки фінансових криз і негативного впливу нових загроз та небезпек. Однак в перспективі вважаємо необхідним досліджувати прикладні аспекти застосування механізму управління економічною безпекою підприємства за окремими сферами діяльності з використанням особливостей та напрямів їх розвитку.

### 1.3. Промисловість України як гарант її економічної безпеки: тенденції та проблеми під час війни

Промисловість України під час війни перебуває у кризовому стані через руйнування інфраструктури (енергетика, транспорт), зупинку або релокацію підприємств (особливо металургія, хімія, ОПК), відтік кваліфікованих кадрів, логістичні та фінансові проблеми, а також падіння попиту, що призвело до значного скорочення виробництва, падіння ВВП у 2022 році та сповільнення відновлення у 2023 – 2025 роках, попри певні ознаки адаптації.

Підприємницький сектор є одним із основних джерел підтримки функціонування національної економіки в умовах війни. Він відповідає за забезпечення ринку та населення необхідними товарами та послугами, наповнює бюджети різних рівнів доходами у вигляді податкових платежів, створює робочі місця, забезпечує формування справедливих ринкових відносин у державі. Водночас руйнування підприємств та інфраструктури, порушення логістики, дефіцит електроенергії, скорочення пропозиції товарів та послуг, зростання виробничих витрат, значний рівень корупції, а також низька платоспроможність населення продовжують суттєво впливати на ведення та розвиток бізнесу під час війни.

У цілому економічна та соціальна сфери України у 2022–2023 рр. під дією повномасштабної збройної агресії російської федерації опинилась у надскладній ситуації, що відповідно негативно впливає на умови ведення бізнесу. Зокрема, падіння вітчизняної економіки у 2022 р. було найглибшим за всю історію України. Так, за офіційними даними Державної служби статистики України, реальний ВВП у 2022 р. зменшився на 29,1 % (у першому кварталі падіння становило 14,9 %; у другому – 36,9 %; у третьому –30,6 % та у четвертому – 31,4 %). У цінах попереднього року, тобто без впливу інфляції, він становив 3,86 трлн грн проти 5,45 трлн грн у 2021 р. [14]. Спад реального ВВП був найбільшим за період незалежності України, а рівень ВВП повернувся до початку 2000-х рр. Утім, падіння було меншим, ніж очікувалося на початку вторгнення, завдяки високій здатності бізнесу та домогосподарств до адаптації, а також стійкості енергетичної системи. Щодо прогнозів на 2023 р., то Законом України «Про державний бюджет» передбачено зростання реального ВВП на 3,2 %. Водночас міжнародне рейтингове агентство Moody’s прогнозує, що на Україну чекає невелике скорочення реального ВВП на 2 % у 2023 р. Національний банк очікує незначного зростання реального ВВП у 2023 р. – на 0,3 %. Також прогнозується зростання у 2024 р. на 4,1 %, а у 2025 р. – до 6,4 % [15].

Незважаючи на активні бойові дії та обстріли цивільної інфраструктури, представники бізнесу продовжують пом’якшувати негативні очікування щодо власного розвитку та динаміки виробництва товарів і послуг. Про це свідчать дані чергової хвилі досліджень стану українського бізнесу, яку провели Advanter Group, Центр розвитку інновацій, Офіс з розвитку підприємництва та експорту, національний проєкт «Дія.Бізнес» у період 31.05–11.06.2023 р. [16]. Аналізуючи значення Індексу активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index), який показує активність бізнесу, його спроможність нарощувати товарообіг, створювати робочі місця, можна побачити, що у червні 2023 р. він становив 35,34 (зі 100 можливих), тобто зріс порівняно з квітнем 2023 р. (34,03), і значенням, отриманим у червні 2022 р. (22,73). Водночас, якщо цей

показник нижче 50, це свідчить про негативні очікування бізнесу від подальшого розвитку подій. Тому зростання індексу свідчить радше про втому бізнесу від невизначеності і бажання інтенсифікуватися, ніж про покращення економічної ситуації. Необхідно зазначити, що протягом 2020–2023 рр. цей індекс перебував у зоні негативних очікувань бізнесу і лише з червня 2021 р. до лютого 2022 р. потрапив у зону позитивних очікувань (тобто був вище 50) [16; 17].

Знищення та пошкодження виробничих фондів, порушення ланцюгів постачань і каналів збуту приводять до високого попиту на робочий капітал та проєктне фінансування, яке нині обмежується переважно державними програмами [18, с. 53]. Доступ до кредитних ресурсів та грантових програм, які оголошені урядом, є одними з головних проблем для суб'єктів бізнесу з початку війни. Незважаючи на активну державну підтримку (за кредитною програмою 5-7-9 %, урядовим проєктом «єРобота» та ін.), у тому числі цільові програми для деяких галузей (наприклад, сільського господарства та роздрібної торгівлі), бізнес продовжує стикатися із серйозною нестачею ліквідності.

Основна частина бізнесу – це людські ресурси. Проблема браку кадрів є однією з вирішальних для розвитку, продовження функціонування, побудови бізнесу. «З початком війни знайти працівників із необхідними навичками та знаннями стало ще складніше через такі додаткові фактори, як мобілізація, трудова міграція (як зовнішня, так і внутрішня) та зруйноване житло в регіонах, що постраждали від війни. У звільнених областях та областях, де тривають бойові дії, продовжується значний дефіцит робочої сили. Внутрішнє переміщення зробило робочу силу менш дорогою, але є невідповідність між набором навичок ВПО та потребами роботодавців. Проблема є актуальною для більшості галузей (особливо для трудомістких галузей, таких як сільське господарство, текстильна промисловість, виробництво одягу та взуття тощо), за винятком галузей обслуговування, де споживчий попит значно знизився (наприклад, туризм, HoReCa, розваги)» [18, с. 54].

Крім розглянутих вище проблем, які менш негативно пливають на стан підприємництва, але залишаються серед актуальних перешкод для бізнесу, належать: розрив ланцюжків постачання, брак палива, проблеми з електроенергією, руйнування виробничих потужностей, відсутність необхідних сировини та матеріалів, недобросовісність конкурентів, пошкодження майна у результаті активних бойових дій, корупція. Експортери стикаються зі значними проблемами у транспортуванні продукції на зовнішні ринки з огляду на блокування українських морських портів російським флотом та вузькі місця у транспортних каналах залізничного та вантажного транспорту [18, с. 13].

Промислове виробництво в Україні за підсумками першого півріччя 2025 року зменшилось на 3,9%, порівняно з аналогічним періодом минулого року [19]. У другому кварталі ситуація трохи покращилась: падіння промвиробництва в річному вимірі уповільнилося до 3,9%, порівняно із 6,1% у першому. Зокрема, найбільше падіння виробництва у першому півріччі зафіксовано у добувній промисловості (на 12,6%). Найгірша ситуація – у видобутку кам’яного та бурого вугілля (-36,6%) та нафто-газовидобуванні (-11,2%). Останнє загострює потребу у закупівлі імпортного палива на фініші підготовки до наступного опалювального сезону, а також призвело до проблем у суміжній галузі нафтоперероблення, яка просіла на 16,6%. Водночас у переробній промисловості спад виробництва становив усього 0,6%, але в окремих секторах він значно глибший, зокрема: виробництво харчових продуктів – спад на 9,2%; виробництво борошномельно-круп’яної промисловості – на 10,6%; виробництво хліба, хлібобулочних та борошняно-кондитерських виробів – на 10,2%; виробництво цукру – на 35%; виробництво виноградних вин – на 16,7%.

Тенденції в переробній промисловості України вказують на катастрофічний занепад в національному господарстві, що відбувся протягом останніх десятиліть під впливом різноманітних деструктивних факторів

зовнішнього і внутрішнього характеру, а також відсутності протидії цим чинникам засобами промислової політики (рис. 1.4).

Наявна динаміка індексів промислової продукції в Україні дає можливість простежити три ключові етапи занепаду вітчизняного виробничого потенціалу: руйнівні наслідки світової фінансово-економічної кризи 2008–2009 рр., в результаті чого промисловість скоротилася на чверть відносно пікового значення 2007 р.; поступова втрата російського ринку в результаті проведення агресором політики імпортозаміщення (2011–2013 рр.) з подальшою окупацією Автономної Республіки Крим й окремих районів Донецької і Луганської обл. (2014–2015 рр.), внаслідок чого за підсумками 2015 р. промислове виробництво України склало всього 68,5% від рівня 2007 р.; широкомасштабне військове вторгнення країни-агресора у 2022 році з подальшою окупацією п’ятої частини території України і знищенням численних виробничих потужностей, що призвело до занепаду окремих галузей вітчизняної переробної промисловості, а відповідний індекс у 2024 р. сягнув лише 49,7% від рівня 2007 р.

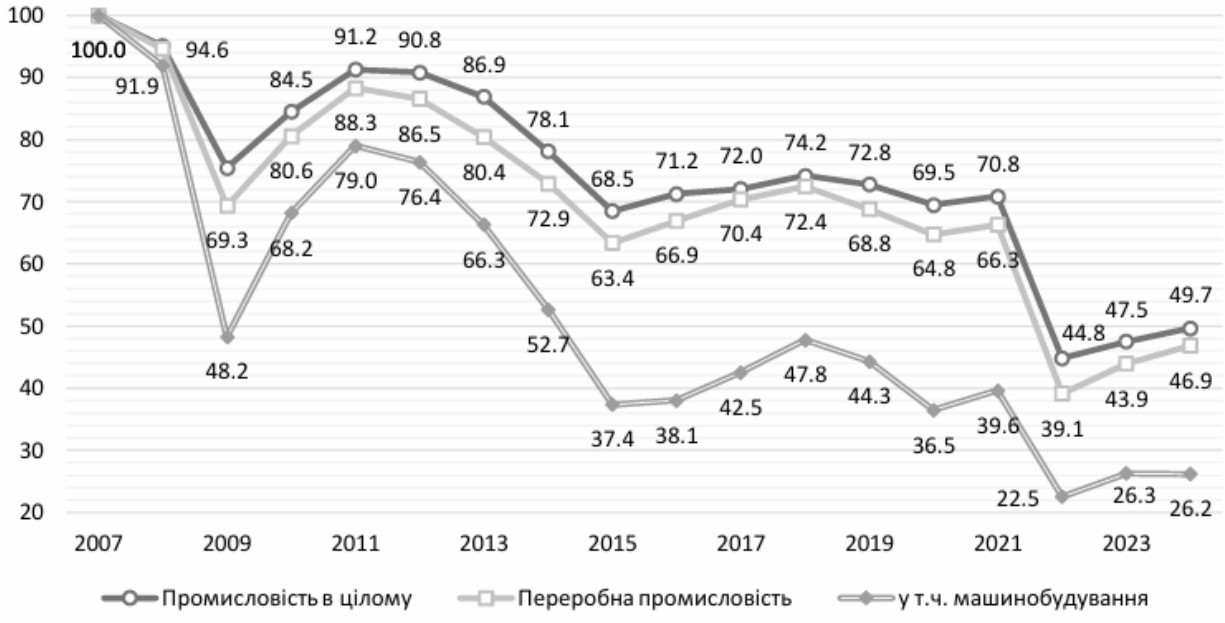



**Рис. 1.4. Динаміка індексів промислової продукції в цілому і продукції переробної промисловості в Україні у протягом 2007–2024 рр. (базовий темп росту – 2007 рік),** *розраховано на підставі [20]*

При цьому з рис. 1.4 простежується, що темпи падіння переробних галузей постійно випереджають негативну динаміку по промисловості в цілому, тоді як тенденції у секторі машинобудування зокрема є чи не найбільш нищівними. Так, у 2024 р. виробництво машинобудівної продукції в Україні склало всього 26,2% від рівня 2007 року. Необхідно наголосити, що протягом усього досліджуваного періоду обсяги промислового виробництва в Україні не перевищили найбільшого значення, зафіксованого напередодні виникнення світової фінансово-економічної кризи. Таким чином, деіндустріалізація в Україні супроводжується посиленням структурних дисбалансів, обумовлених зростанням частки сировинних секторів у загальному промисловому виробництві з одночасним прискореним занепадом переробних виробництв, передусім високотехнологічних.

Новітні дослідження доводять, що на глобальному рівні серед усіх секторів промислового виробництва найбільший динамізм притаманний саме переробним галузям, тоді як добувні галузі розвиваються надзвичайно мляво. Так, протягом 2015–2024 рр. світова переробна промисловість зросла на понад 20%, в той час як видобувна – менш ніж на 5%. Більше того, серед переробних галузей найвищі темпи росту у вказаний період зафіксовані для середньо- і високотехнологічних виробництв (близько 33%), а галузі промисловості з рівнем технології нижчим за середній показали зростання лише на 11% [21, с. 23]. Отже, структурні перекоси в промисловості знижують потенційні темпи відновлення української економіки після шоку широкомасштабного вторгнення, навіть беручи до уваги низьку базу порівняння. Скромні показники макроекономічного і промислового зростання за підсумками 2024 р. ілюструють це твердження. Очевидно, що невпинне й різке скорочення виробництва товарів переробної промисловості призвело до кардинальної деіндустріалізації економіки України, що проявляється у зниженні частки відповідного сектора у ВВП (рис. 1.5) [22].

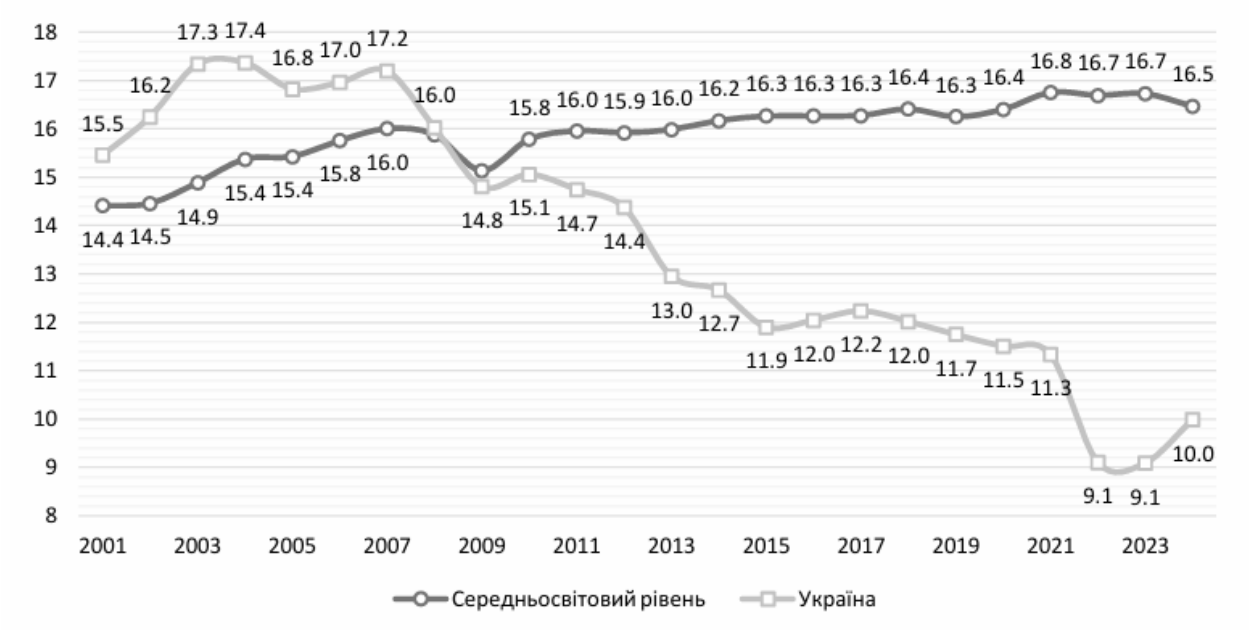



**Рис. 1.5. Динаміка частки переробної промисловості (додана вартість) у ВВП в Україні та у світі в середньому протягом 2001–2024 рр., %**

Частка доданої вартості, виробленої у переробних галузях, до ВВП в Україні становила 16,8–17,4% протягом 2003–2007 років, що залишається найкращими показниками від початку нового тисячоліття. Вже у 2009 р. ця частка упала нижче за середньосвітовий рівень (до 14,8%) та надалі, попри незначні винятки, мала загальну тенденцію до скорочення. Станом на 2021 р. переробна промисловість формувала лише 11,3% валового внутрішнього продукту країни. Очевидно, що з початком широкомасштабного вторгнення вказаний показник прискорив падіння, знизившись до 9,1–10,0% у 2022–2024 рр. Водночас загалом у світі спостерігається стала тенденція до поступового підвищення ваги переробного виробництва у формування ВВП; найбільші гравці на світовому ринку активно розвивають переробну промисловість, зміцнюючи чи повертаючи собі статус великих індустріальних держав [23, с. 21]. Як наслідок, частка переробної промисловості у глобальному ВВП протягом 2001–2024 років збільшилась з 14,4 до 16,5%. У розвинених індустріальних центрах Східної Азії вона сягає близько 24%, в Туреччині – 22%.

Іншим показником для висвітлення процесів деіндустріалізації економіки України може слугувати обсяг переробного виробництва у розрахунку на душу населення. На відміну від підходу, що передбачає оцінку співвідношення до ВВП, він дозволяє усунути похибку щодо розміру економіки, яка може призводити до невиправдано завищених індикаторів для невеликих країн і занижених для одних із найбільших економік світу (рис. 1.6) [22]. Як видно, у фіксованих цінах найвищого рівня додана вартість у переробній промисловості України досягла в 2007 р. (20,2 млрд дол. США). У цей же період спостерігається найвищий рівень промислової доданої вартості у перерахунку на душу населення (436,0 дол. США). Характерно, що після кризи 2014–2015 рр. за своїми масштабами переробна промисловість України стабілізувалася на рівні, який раніше спостерігався у 2001–2002 рр. (240,9–270,9 дол. США), що в 1,6–1,8 рази менше ніж на піку 2007 року.

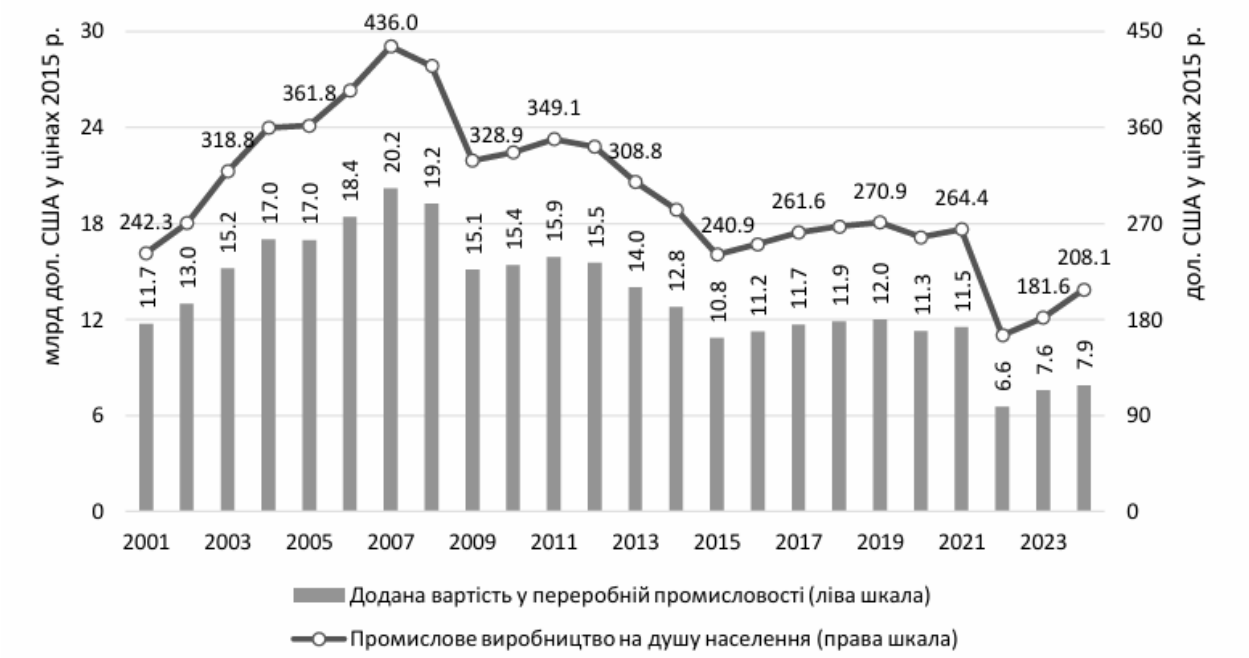



**Рис. 1.6. Динаміка доданої вартості в переробній промисловості України та її співвідношення на душу населення протягом 2001–2024 рр., %**

Після широкомасштабного вторгнення обсяги доданої вартості в секторі на душу населення впали до 165,1–208,1 дол. США, і це з урахуванням

скорочення кількості населення з 43,5 млн до 37,9 млн осіб. Для порівняння, у КНР додана вартість в переробній промисловості на душу населення у 2023 р. сягнула 3443,0 дол. США у постійних цінах 2015 р., у Польщі – 2623,3 дол., у Туреччині – 2519,0 дол., у Румунії – 2095,1 дол., у Німеччині – 8512,1 дол. Звідси, ще напередодні вторгнення Україна за вказаним показником уже відставала від найближчих сусідів приблизно вдесятеро, від КНР – в 13 разів, а від світового лідера (Німеччини) – у 32,2 рази. Ця різниця у показниках наочно демонструє глибину прірви у рівні розвитку переробних галузей в України та індустріально розвинених країнах. Окрім вказаних об'єктивних факторів, до маргіналізації України у світовому виробництві призводить, зокрема, інвестиційний голод у більшості галузей, що посилює структурні диспропорції в переробній промисловості (табл. 1.2). Як видно, стабільно високою в Україні залишається частка капітальних інвестицій (далі – КІ), спрямованих у харчову промисловість (35,4% від усіх КІ у переробну промисловість у 2024 р.).

До початку широкомасштабного вторгнення поступово зростала частка капітальних інвестицій, що припадала на металургійну галузь. У 2019 р. вона досягала 29,4% [25, с. 62], однак за підсумками 2024 р. скоротилася до 17,5%, відображаючи різки занепад галузі у зв'язку із руйнацією найбільших в країні виробничих потужностей на тимчасово окупованих територіях. Поряд з цим, неухильно скорочується частка капітальних інвестицій у машинобудування (охоплює КВЕД 26–30). Якщо у 2012 р. на відповідні види економічної діяльності припадало 16,1% КІ в переробну промисловість, то у 2017 р. вона зменшилася до 14,0%. У 2024 році на тлі воєнних руйнувань цей показник скоротився до 10,1%. У номінальній вартості КІ в машинобудування тим більше суттєво зменшилися порівняно з періодом до вторгнення. Чи не єдиним сектором переробної промисловості, в якому спостерігається стабільне нарощення капітальних інвестицій, незважаючи на руйнівний вплив кризових факторів, залишається деревообробне виробництво та меблева галузь.

*Таблиця 1.2*

**Структура розподілу капітальних інвестицій за видами економічної діяльності в переробній промисловості України [24]**

| Види економічної діяльності | Код за КВЕД | 2012 | | 2017 | | 2024 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | млн грн | % | млн грн | % | млн грн | % |
| Переробна промисловість | C | 42276,8 | 100,0 | 73883,8 | 100,0 | 82886,6 | 100,0 |
| Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів | 10–12 | 13279,7 | 31,4 | 18927,6 | 25,6 | 29317,3 | 35,4 |
| Текстильне виробництво; виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів | 13–15 | 371,6 | 0,9 | 1882,3 | 2,5 | 1844,5 | 2,2 |
| Виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність | 16–18 | 2258,4 | 5,3 | 6840,6 | 9,3 | 7429,2 | 9,0 |
| Виробництво коксу та продуктів нафтоперероблки | 19 | 1237,5 | 2,9 | 979,4 | 1,3 | 1248,3 | 1,5 |
| Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції | 20 | 3436,6 | 8,1 | 2980,7 | 4,0 | 4138,3 | 5,0 |
| Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів | 21 | 824,2 | 1,9 | 1878,6 | 2,5 | 4353,2 | 5,3 |
| Виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції | 22, 23 | 3790,0 | 9,0 | 10439,8 | 14,1 | 9313,5 | 11,2 |
| Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування | 24, 25 | 9227,8 | 21,8 | 17829,1 | 24,1 | 14514,6 | 17,5 |
| Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції | 26 | 501,0 | 1,2 | 756,2 | 1,0 | 1034,2 | 1,2 |
| Виробництво електричного устаткування | 27 | 673,4 | 1,6 | 1484,9 | 2,0 | 1275,0 | 1,5 |
| Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань | 28 | 2781,5 | 6,6 | 3290,7 | 4,5 | 1489,7 | 1,8 |
| Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів | 29–30 | 2815,4 | 6,7 | 4781,1 | 6,5 | 4590,9 | 5,5 |
| Виробництво меблів, іншої продукції, ремонт і монтаж машин і устаткування | 31–33 | 1079,7 | 2,6 | 1812,8 | 2,5 | 2337,9 | 2,8 |

Протягом 2012–2024 рр. частка КІ, спрямованих у деревообробку, зросла з 5,3% до 9,0%; у номінальному вираженні інвестиції в галузь сягнули 7,4 млрд грн. Хронічні проблеми спостерігаються і з залученням іноземних інвестицій в українську переробну промисловість. Надважливим аспектом для розуміння проблем переробної промисловості в Україні є також слабка інноваційна активність держави і підприємств. Так, якщо частка витрат на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) складає менше 0,4% ВВП, то наука у країні здатна виконувати лише соціокультурну функцію. За умови, якщо витрати на НДДКР перебувають у діапазоні 0,4–0,9% ВВП, система науки в країні може забезпечувати деякі результати у сфері накопичення новітніх знань, виконуючи таким чином ще й пізнавальну функцію. І лише витрати, вищі за 0,9% ВВП, можуть спрямувати посилення наукового потенціалу на реалізацію прикладних економічних цілей [26, с. 2].

окультурною функцією. Міжнародні порівняння також свідчать про слабкі позиції наукової сфери України та її здатність до створення і використання інновацій в промисловості. В середньому у світі на НДДКР у 2021 р. було витрачено 2,6% глобального ВВП. Передовими країнами за цим індикатором є Ізраїль (5,56%), Південна Корея (4,93%), США (3,46%), Японія (3,3%), Німеччина (3,14%), Данія (2,81%), Китай (2,43%), Франція (2,22%) і ін. [27].

Деградація науково-дослідної сфери негативно позначилася на інноваційній діяльності вітчизняних підприємств. Так, впродовж 2000–2020 рр. інноваційну активність в Україні проявляли від 8,5% до 16,6% промислових компаній. Частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції промислових підприємств у вказаний період знизилась з 9,4% до 1,9% [28]. Відбулася виразна технологічна примітивізація українського промислового виробництва. Частка промислової продукції переробних галузей, в основі виготовлення якої лежали низькі технології і технології, нижче середнього рівня, у 2012–2020 рр. в Україні зросла з 65,1% до 74,8%. Поряд з цим частка високотехнологічних товарів у структурі доданої

вартості переробної промисловості впала з 9,7% до 6,8%, а товарів з технологіями вище середнього рівня – з 25,1% до 18,5%. У 2022 р. завдяки мілітаризації виробництва і через руйнацію виробничих потужностей металургійної галузі частка високотехнологічної продукції дещо зросла. Разом із товарами вище середнього технологічного рівня вона зросла до 28,3%. Однак в цілому характерно, що деіндустріалізація української економіки в аналізований період відбувалася передусім внаслідок занепаду передусім наукоємних галузей. Натомість діючі ринкові стимули та залучення на зовнішні ринки стимулювали перш за все розвиток технологічно простіших виробництв.

Отже, впродовж останніх десятиліть економіка України зазнала перманентної та стрімкої деіндустріалізації, яка відбувалася на тлі зовнішніх кризових потрясінь і відсутності системної, цілеспрямованої промислової політики зі боку держави. Частка переробної промисловості у ВВП України скоротилася до 10,0%, що на 6,5 в. п. менше, ніж середньосвітовий рівень. Галузі переробної промисловості України переживають постійний брак капітальних інвестицій, що уможливлюють розширене відтворення виробництва. При цьому притік прямих іноземних інвестицій залишається вкрай незначним, а в періоди криз та воєнних потрясінь відбувається відтік раніше вкладених інвестицій за кордон. Негативний вплив на перспективи активізації господарської діяльності у переробній промисловості України чинить занепад вітчизняної науково-дослідної сфери. Внаслідок низької інноваційної активності підприємств частка високотехнологічної продукції у структурі доданої вартості переробної промисловості в Україні протягом 2012–2022 рр. впала з 9,7% до 6,8%, а товарів з технологіями вище середнього рівня – з 25,1% до 18,5%. Деіндустріалізація української економіки відбувалася, у першу чергу, внаслідок занепаду передусім наукоємних галузей, натомість діючі ринкові стимули та залучення на зовнішні ринки стимулювали передусім розвиток технологічно простіших виробництв. Слід

зауважити, що ці деградаційні процеси відбуваються на тлі повномасштабної війни.

## Висновки до розділу 1

Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки – це та методологічна основа, яка дозволяє виявити взаємозв'язок між протиріччями економічних процесів, наприклад, між використанням природних ресурсів і їх обмеженістю, між прогресом сучасної техніки і поглиблюється поділом праці, між зовнішньоекономічними зв'язками в сфері торгівлі і темпами зростання валового продукту та ін.

Основна мета економічної безпеки – забезпечення стійкого і максимально ефективного функціонування в даний час і високого потенціалу розвитку в майбутньому. Основні функціональні цілі економічної безпеки: 1) Забезпечення високої фінансової ефек тивності роботи, стійкості і незалежності під приємства (організації). 2) Забезпечення технологічної незалеж ності і високої конкурентоспроможності його технічного потенціалу. 3) Висока ефективність менеджменту, оптимальність і ефективність його організа ційної структури. 4) Високий рівень кваліфікації персоналу і його інтелектуального потенціалу, ефектив ність корпоративних науководослідних робіт. 5) Мінімізація руйнівного впливу результатів виробничої діяльності на стан навколишнього середовища. 6) Максимальна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства. 7) Захист інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів його капіталу і майна.

Для визначення рівня економічної безпеки використовуються різні методи. Укрупнено їх можна представити у вигляді 4 груп: 1) Спостереження основних макроеконо мічних показників і порівняння їх із гранич ними значеннями. 2) Метод експертної оцінки для ранжиру вання територій за рівнем загроз. 3) Оцінка темпів економічного зростання країни за основними макроекономічними показниками і динаміка їх змін. 4) Методи прикладної математики і, зокрема, багатовимірного статистичного аналізу.

Впродовж останніх десятиліть економіка України зазнала перманентної та стрімкої деіндустріалізації, яка відбувалася на тлі зовнішніх кризових потрясінь і відсутності системної, цілеспрямованої промислової політики зі боку держави. Частка переробної промисловості у ВВП України скоротилася до 10,0%, що на 6,5 в. п. менше, ніж середньосвітовий рівень. Галузі переробної промисловості України переживають постійний брак капітальних інвестицій, що уможливлюють розширене відтворення виробництва. При цьому притік прямих іноземних інвестицій залишається вкрай незначним, а в періоди криз та воєнних потрясінь відбувається відтік раніше вкладених інвестицій за кордон. Негативний вплив на перспективи активізації господарської діяльності у переробній промисловості України чинить занепад вітчизняної науково-дослідної сфери. Внаслідок низької інноваційної активності підприємств частка високотехнологічної продукції у структурі доданої вартості переробної промисловості в Україні протягом 2012–2022 рр. впала з 9,7% до 6,8%, а товарів з технологіями вище середнього рівня – з 25,1% до 18,5%. Деіндустріалізація української економіки відбувалася, у першу чергу, внаслідок занепаду передусім наукоємних галузей, натомість діючі ринкові стимули та залучення на зовнішні ринки стимулювали передусім розвиток технологічно простіших виробництв. Слід зауважити, що ці деградаційні процеси відбуваються на тлі повномасштабної війни.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» НА ОСНОВІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

## 2.1. Організаційно – економічна характеристика ПАТ ЗМК «Запоріжсталь»

ПАТ Запорізький Металургійний Комбінат «Запоріжсталь» (далі ПАТ ЗМК «Запоріжсталь») був збудований в 1933 – 1939 роках.

В період 1998 – 2001 рр. згідно з планом приватизації ВАТ «Запоріжсталь» проводилася поступова реалізація державної частки статутного фонду товариства шляхом пільгового розміщення акцій, продажу пакетів акцій на сертифікатних аукціонах, через фондову біржу, на некомерційному конкурсі.

У 2015 р. було прийнято рішення про приведення діяльності товариства у відповідність із нормами Закону України «Про акціонерні товариства». Так, було визначено новий тип товариства – публічне акціонерне товариство та затверджено нове найменування товариства – Публічне акціонерне товариство Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь». Вищим органом управління товариством є Загальні збори акціонерів, які обирають Спостережну (Наглядову) Раду та Ревізійну комісію [29].

ПАТ МК «Запоріжсталь» – підприємство з повним металургійним циклом, яке займає лідируючі місця по виробництву сталі в Україні, обсягам експорту, постачанням валюти, а також податковим відрахуванням. Діяльність підприємства пов’язана з виробництвом та збутом агломерату, чавуну, сталі та феросплавів, чорних та кольорових металів, металоконструкції, холодного та гарячого листового прокату з вуглецевих та нержавіючих сталей, гнутих профілей, труб, фітингів для труб зі сталі, жерсті, кисню, азоту, інертних газів, іншої виробничої металургійної продукції. Проектні потужності ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» дозволяють виробляти близько 6,3 млн тонн агломерату, 4,2

млн тонн чавуну, 4,07 млн тонн сталі, порядку 3,7 млн тонн гарячого прокату, і порядку 1,2 млн тонн холодного прокату [29].

Основними споживачами продукції ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» є вітчизняні та закордонні виробники зварних труб, підприємства автомобільного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, виробники побутової техніки.

На ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» впроваджується програма з підвищення ефективності та модернізації виробництва, зниження собівартості продукції та екологічної модернізації виробничих фондів. Пріоритетними завданнями ПАТ МК «Запоріжсталь» є випуск високоякісної продукції при забезпеченні безпечних умов праці персоналу, мінімізації впливів на навколишнє природне середовище, захист здоров'я населення, що проживає в Запорізькій області і підвищення енергоефективності. Обсяги реалізованої продукції підприємства станом на 31.12.2024 р. представлені в табл. 2.1.

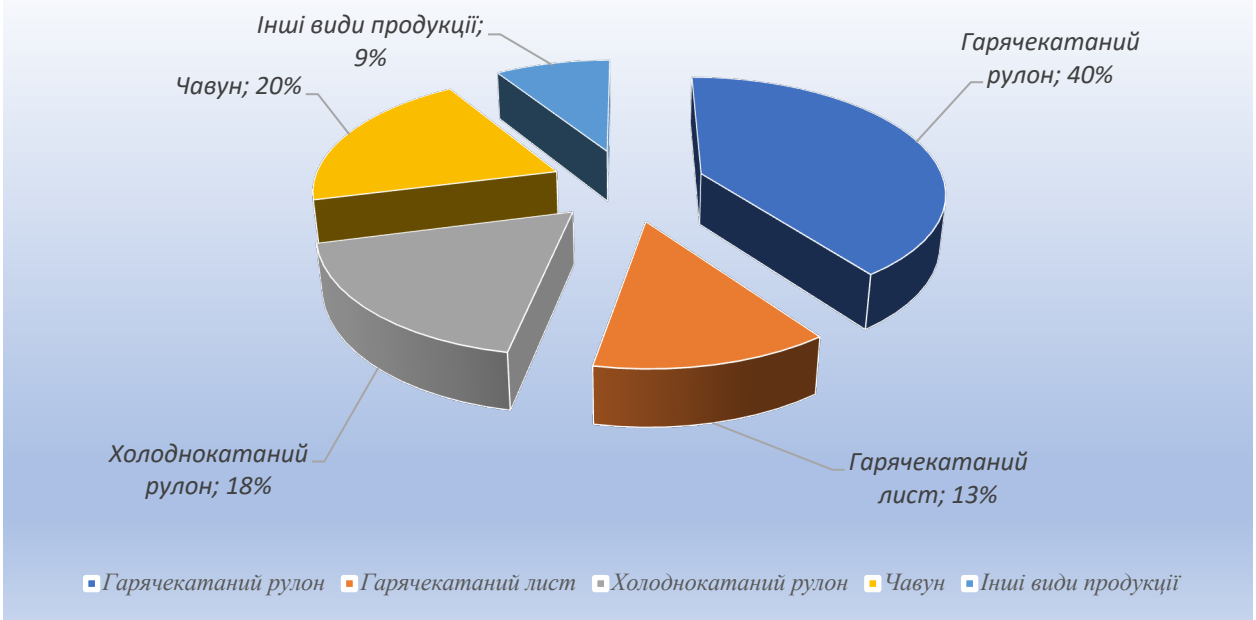



**Рис. 2.1. Обсяги реалізації продукції ПАТ ЗМК «Запоріжсталь»**

Середня вартість реалізації гарячекатаного рулону у грошовій формі складає 23 184 грн./т та він є основною товарною позицією в загальному асортименті підприємства. На друге місце вийшла реалізація чавуну по ціні 14 380 грн/т. Значним попитом на металургійному ринку є холоднокатаний

рулон і середня вартість його реалізації у грошовій формі склала 28 962 грн./т. Не набагато менш популярний гарячекатаний лист, який за рік в середньому був реалізований за ціною 26 647 грн./т.

Загальна сума експорту становить 23 798 291 тис. грн. Частка експорту в загальній сумі реалізації становить 50,7%. Основні ринки збуту підприємства: внутрішній ринок 51,20%; Європа 24,01%; Америка 9,36%. Основними клієнтами на внутрішньому ринку є: ТОВ «Метінвест СМЦ»; ТОВ «МД стейт»; ТОВ «ЮНГСТШ», ТОВ «ЗЛМЗ» та інші. Основними клієнтами на зовнішньому ринку є: *Metinvest International SA, Metinvest Polska Sp z o. o.* та інші.

ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» значну частку своєї продукції реалізовує на зовнішньому ринку, тобто отримує від держави відшкодування ПДВ, тобто має додатковий фінансовий ресурс у своєму господарському обороті, що позитивно впливає на результати діяльності. В 2022 р. темпи відновлення економіки були стриманими; протягом року спостерігалась зростаюча інфляція в розвинутих країнах, що призводило до підвищення відсоткових ставок. Вторгнення росії в Україну, та триваючі блокування у Китаї через *COVID-19* обмеження додало невизначеності на ринку. У результаті в останньому кварталі 2022 року активність секторів, що використовують сталь, знизилася. Це, в поєднанні з ефектом коригування запасів, призвело до більш значного, ніж очікувалося, скорочення попиту на сталь (мінус 4,3%, до 1,83 млрд.т ) згідно оцінки аналітичної організації *World Steel Association*.

Всесвітня асоціація виробників сталі (*Worldsteel*) прогнозує на 2023 р. і 2024 р. зростання на +2,3% у 2023 році (до 1,82 млрд. т), та +1,7% у 2024 році (до 1,85 млрд. т). Очікується, що виробничий сектор буде основним драйвером відновлення, але високі відсоткові ставки і постійна інфляція, як і раніше, чинитимуть тиск на попит на сталь. Згідно з регіональним аналізом, після зниження на 3,5% у 2022 році очікується, що загальний попит на сталь у Китаї зросте на 2% у 2023 році і залишиться стабільним у 2024 році. Що стосується Туреччини, то будівельний сектор демонструє падіння з 2018 року і

скоротився на 8,4% у 2022 році. З огляду на зусилля з відновлення інфраструктури в районах з високим ризиком землетрусів, очікується, що будівельний сектор Туреччини зросте на 15,0%, що призведе до збільшення попиту на сталь. Прогнозується, що після падіння на 2,6% у 2022 році попит на сталь у Туреччині зросте на 7,4% у 2023 році та на 6% у 2024 році. Попит на сталь у країнах з розвиненою економікою впав на 6,2% у 2022 році через посилення грошово-кредитної політики та високі витрати на енергію. Очікується, що попит на сталь у країнах з розвиненою економікою зросте на +1,3% у 2023 році, й на +3,2% у 2024 році.

Основними діючими виробничими ланками ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» на сьогодні є такі.

В агломераційному цеху комбінату виробляється основний залізорудний агломерат. Практично всі процеси виробництва агломерату автоматизовані. На чотирьох доменних печах комбінат щорічно виплавляє 2,5 млн тонн чавуну високої якості для виробництва сталі, великогабаритного чавунного литва та товарного чавуну в чушках. В мартенівському цеху комбінату працює 9 печей, ємністю 250-500 тонн із загальною виробничою потужністю 3,3 млн. тонн сталі в рік. Сталь виробляється скрап-рудним процесом на рідкому чавуні. Мартенівські печі опалюються природним газом. Для інтенсифікації виплавки сталі на всіх печах використовується кисень. Сталь продувається аргоном. Виплавляється сталь – маловуглецева та середньовуглецева конструкційна та звичайної якості, низьколегована – розливається в зливки масою до 20 тонн, використовується для виробництва листового прокату [35]. На обжимному стані слябінг «1150» прокатуються зливки із вуглецевої, легованої та нержавіючої сталі на сляби товщиною 100-200 мм, шириною 1000-1520 мм, довжиною 1800-4700 мм. Сляби, призначені для перекату на лист, в гарячому стані передаються на широкосмуговий стан гарячої прокатки. Цех гарячої прокатки тонкого листа оснащено агрегатами для забезпечення поставки прокату в листах та рулонах – шириною від 1000 до 1500 мм. Безперервний тонколистовий стан гарячої прокатки «1680» виробляє смуги товщиною 2,0-

7,0 мм, шириною 1000-1500 мм, масою рулону – до 16,0 тонн. На трьох агрегатах для гнутих профілів виробляється більше 1500 сортових (кутників, швелерів) та спеціальних фасонних профілерозмірів гнутих профілів з вуглецевої, низьколегованої та нержавіючої сталі з товщиною стінок від 1,0 до 8,0 мм та з шириною розгортки профілю до 1450 мм.

В цеху холодного прокату № 1 на безперервному чотирьохкліттєвому стані «1680», двох одноклітєвих реверсивних станах «1680» та «1200», двадцятивалковому стані «1700» та двох безперервних вузькосмугових чотирьохклиттєвих станах «450» та «650» виробляється холоднокатаний лист, смуги та стрічки із вуглецевої, низьколегованої, легованої та нержавіючої сталі. Цех оснащено засобами для пресування, поперечного та поздовжнього різання, що забезпечує поставку холоднокатаного прокату товщиною від 0,2 до 2,0 мм, шириною від 10 до 1500 мм і довжиною листа до 4000 мм, а також рулонів масою до 14,0 тонн.

Цех холодного прокату № 3 має унікальний стан «2800» для виробництва великогабаритного холоднокатаного листа товщиною 1,5-5,5 мм, шириною 1000-2300 мм та довжиною до 4500 мм із вуглецевих, легованих та нержавіючих сталей. У складі цеху діє спеціалізоване відділення по виробництву шліфованих та полірованих листів і смуг в рулонах із нержавіючої сталі [29].

В 2022 – 2024 рр. через військову агресію російської федерації проти України, ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» вимушено скоротив свої виробничі потужності. З урахуванням реалій сьогодення – широкомасштабної агресії рф проти України, що позначилася на роботі бізнесу (руйнування промислових об'єктів, скорочення виробництва працюючих потужностей, складнощі з постачанням сировини та логістичних шляхів відвантаження готової продукції тощо), підприємства нажаль вимушені суттєво скоротити інвестиційні програми модернізації задля збереження трудових колективів та забезпечення роботою українців в надскладні часи війни. Через відсутність іноземних інвестицій, зростання витрат на сировину і складнощі

з відвантаженням готової продукції, що призвело до суттєвого скорочення прибутку, що вкладався у розвиток та реконструкцію, а також через безпосередню близькість до фронту бойових дій - на нашому підприємстві було прийняте надскладне рішення про тимчасове заморожування інвестиційних програм модернізації виробництва (адже комбінат «Запоріжсталь» – це одне із ключових підприємств, яке робить вагомий внесок в економіку України та завжди був лідером з модернізації і реконструкції виробництва). Ситуація ускладнювалась постійними ворожими атаками на енергетичну інфраструктуру України, що спровокувала нестабільну роботу енергосистеми України. Однак комбінат «Запоріжсталь» прикладав максимум зусиль для забезпечення роботи працюючих технологічних агрегатів спільно з відповідним газоочисним обладнанням, що стало можливим за рахунок вироблення електроенергії власної ТЕЦ підприємства.

Протягом надскладного 2022 року, комбінат «Запоріжсталь» вперше після другої світової війни отримав сумний досвід консервації обладнання та зупинки роботи підприємства. Проте висококваліфіковані спеціалісти комбінату забезпечили стабільну, безаварійну та безперебійну роботу підприємства, наразі працюючі технологічні та природоохоронні об'єкти комбінату працюють безперебійно, ефективно та надійно.

Фінансові результати діяльності ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» значною мірою залежать від світових цін та попиту на сталь і металургійні вироби, залізну руду та вугілля, а ще й під час ведення бойових дій на території країни від логістичних спроможностей закуповувати необхідні для виготовлення продукції сировину та ресурси, продавати готову продукцію. На ціни металургійних виробів впливає безліч факторів, включаючи глобальні економічні умови, попит, світові виробничі потужності, коефіцієнт використання потужностей, витрати на сировину, обмінні курси валют та вдосконалення процесів виготовлення сталі.

Розрахунок динаміки основних фінансових результатів ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь», виконаний на підставі даних фінансової звітності, (див. Додатки), показав нестабільність стану фінансово-господарської діяльності у період 2022 – 2024 рр. В результаті підприємство в значних розмірах понесло збитки від операційної діяльності та отримало чисті збитки. Нестабільність фінансових результатів свідчить про надскладні умови функціонування підприємства ПАТ «ЗСС», але керівництво докладає усіх можливих зусиль для підтримання підприємства у працездатному стані та збереження трудового колективу.

## 2.2. Дослідження активів та джерел їх формування на ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Аналіз активів і капіталу ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» виконаємо за допомогою методів економічного аналізу – горизонтального, вертикального та трендового аналізу. Інформаційним джерелом для аналізу є фінансова звітність підприємства (див. Додатки до магістерської роботи).

Аналіз активів ПАТ «ЗМК «ЗСС» представлений в табл. 2.1. Суттєвих змін у складі та структурі основних засобів впродовж досліджуваного періоду не відбулось. Залишкова вартість основних засобів на кінець 2022 р. склала 21042229 тис.грн., що на 1607513 тис.грн. менше за вартість основних засобів на початок року, а питома вага основних засобів на кінець 2022 р. становила 30%. Спостерігається зниження залишків незавершених капітальних інвестицій, тобто підприємство не інвестує продовж 2022 р. в об’єкти нових основних засобів. Також звертає на себе увагу суттєве зниження вартості НМА (це інтелектуальна власність підприємства) з 28761 тис.грн. на початок року до 3671 тис.грн. на кінець року, тобто на 87,2%. Цей вид інвестиційних вкладень не здійснюється з причини високих ризиків втрат під час повномасштабної війни, яка розв’язана рф 24.02.2022 р. Питома вага необоротних активів на початок року становила 32,9%, на кінець року – 33,2%,

у вартісному вираженні відбувається зниження обсягу необоротних активів на 1959366 тис.грн., що може свідчити про скорочення господарського обороту.

*Таблиця 2.1*

**Аналіз активів ПАТ «ЗСС» у 2022 р.**

| Найменування статті | На початок звітного періоду | | На кінець звітного періоду | | Відхилення показників за звітний період | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | тис. грн | частка в А, % | тис. грн | частка в А, % | тис. грн | частка в А, % | темп росту, % |
| І. Необоротні активи | | | | | | | |
| Нематеріальні активи: | 28 761 | 0,0 | 3 671 | 0,0 | -25 090 | 0,0 | 12,8 |
| первісна вартість | 75 144 | 0,1 | 76 086 | 0,1 | 942 | 0,0 | 101,3 |
| накопичена амортизація | 46 383 | 0,1 | 72 415 | 0,1 | +26 032 | 0,0 | 156,1 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1 475 494 | 1,9 | 1 196 159 | 1,7 | -279 335 | -0,2 | 81,1 |
| Основні засоби: | 22 649 742 | 29,6 | 21 042 229 | 30,0 | -1 607 513 | 0,5 | 92,9 |
| первісна вартість | 25 242 586 | 32,9 | 25 713 975 | 36,7 | 471 389 | 3,8 | 101,9 |
| Інвестиційна нерухомість: | 6 741 | 0,0 | 6 741 | 0,0 | 0 | 0,0 | 100,0 |
| первісна вартість | 6 741 | 0,0 | 6 741 | 0,0 | 0 | 0,0 | 100,0 |
| інші фінансові інвестиції | 1 038 362 | 1,4 | 992 357 | 1,4 | -46 005 | 0,1 | 95,6 |
| Інші необоротні активи | 2 178 | 0,0 | 755 | 0,0 | -1 423 | 0,0 | 34,7 |
| Усього за розділом І | 25 201 278 | 32,9 | 23 241 912 | 33,2 | -1 959 366 | 0,3 | 92,2 |
| ІІ. Оборотні активи | | | | | | | |
| Запаси | 7 688 087 | 10,0 | 4 193 781 | 6,0 | -3 494 306 | -4,0 | 54,5 |
| Виробничі запаси | 2 545 985 | 3,3 | 2 139 287 | 3,1 | -406 698 | -0,3 | 84,0 |
| Незавершене виробництво | 1 184 287 | 1,5 | 605 348 | 0,9 | -578 939 | -0,7 | 51,1 |
| Готова продукція | 3 957 815 | 5,2 | 1 421 387 | 2,0 | -2 536 428 | -3,1 | 35,9 |
| Товари | 0 | 0,0 | 27 759 | 0,0 | 27 759 | 0,0 | 0,0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 19 508 885 | 25,5 | 19 642 455 | 28,0 | 133 570 | 2,6 | 100,7 |
| за виданими авансами | 957 321 | 1,2 | 59 696 | 0,1 | -897 625 | -1,2 | 6,2 |
| з бюджетом | 1 728 573 | 2,3 | 1 397 199 | 2,0 | -331 374 | -0,3 | 80,8 |
| у тому числі з податку на прибуток | 0 | 0,0 | 212 699 | 0,3 | 212 699 | 0,3 | 0,0 |
| з нарахованих доходів | 2 301 851 | 3,0 | 1 725 044 | 2,5 | -576 807 | -0,5 | 74,9 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 17 476 930 | 22,8 | 17 258 933 | 24,6 | -217 997 | 1,8 | 98,8 |
| Гроші та їх еквіваленти | 129 290 | 0,2 | 121 209 | 0,2 | -8 081 | 0,0 | 93,7 |
| Рахунки в банках | 129 290 | 0,2 | 121 209 | 0,2 | -8 081 | 0,0 | 93,7 |
| Витрати майбутніх періодів | 576 521 | 0,8 | 531 324 | 0,8 | -45 197 | 0,0 | 92,2 |
| Інші оборотні активи | 1 058 233 | 1,4 | 1 867 102 | 2,7 | 808 869 | 1,3 | 176,4 |
| Усього за розділом ІІ | 51 425 691 | 67,1 | 46 796 743 | 66,8 | -4 628 948 | -0,3 | 91,0 |
| ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 265 | 0,0 | 267 | 0,0 | 2 | 0,0 | 100,8 |
| **Баланс** | **76 627 234** | **100,0** | **70 038 922** | **100,0** | **-6 588 312** | **0,0** | **91,4** |

Аналогічна тенденція у 2022 р. спостерігається і відносно оборотних активів. Питома вага запасів у складі активів за рік знизилась на 4%. Залишки незавершеного виробництва знизились на 578939 тис.грн.; залишки готової

продукції також знизились на 2536428 тис.грн. На нашу думку негативною тенденцією є продовження зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги; так на початок 2022 р. обсяг дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги становив 19 508 885 тис.грн. або 25,5%, а на кінець року – 19 642 455 тис.грн. або 28%. Аналогічну тенденцію має і інша поточна дебіторська заборгованість. На початок року вона складала 17 476 930 тис.грн. або 22,8%, а на кінець року – 17258933 тис.грн. або 24,6%. В цілому вартісний обсяг оборотних активів знизився з 51 425 691 тис.грн. на початок року до 46796 743 тис.грн. на кінець року. Темп росту майна становить 91,4%.

Аналіз капіталу (джерел формування майна) представлений у табл. 2.2. Зареєстрований капітал не зазнав змін впродовж 2022 р. Капітал у дооцінках знизився на 1043871 тис.грн. На початок 2022 р. у підприємства з накопичений чистий прибуток, який у першому розділі пасиву балансу відображений у статті «нерозподілений прибуток», вартісний обсяг цього фінансового потенціалу підприємства на початок року становить 31 271 239 тис.грн. або 40,8% у складі капіталу. На кінець 2022 року обсяг нерозподіленого прибутку знизився на 2 799 357 тис.грн. і склав 28 471 882 тис.грн., питома вага на кінець року змінилась лише на 0,1 %-й пункт (40,7%). Усього питома вага власного капіталу на початок року становить 57,7%, а на кінець року – 57,6%, тобто за структурою капіталу можна вважати, що ПАТ «ЗМК «ЗСС» є фінансово стійким суб'єктом господарювання, не дивлячись на небезпеку війни. Довгострокові зобов'язання підприємства впродовж 2022 року знизились з 4,9% на початок року до 2,8% на кінець року. Підприємство має зобов'язання за короткостроковим кредитом. На початок 2022 року обсяг короткострокового кредиту становить 2 673 291 тис.грн., на кінець року – 1 959 213 тис.грн., темп росту зобов'язань 73,3%. Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги впродовж 2022 р. суттєво не змінилась (з 24 525 234 тис.грн. на початок року до 24 627 846 тис.грн. на кінець року). Кредиторська заборгованість з бюджетом впродовж року знизилась на 299136 тис.грн. (темп росту 29,3%); за розрахунками зі

страхування – темп росту заборгованості становить 54,9%; також знижується заборгованість з оплати праці, темп росту за рік становить 63,9%.

*Таблиця 2.2*

**Аналіз капіталу ПАТ «ЗСС» у 2022 р.**

| Найменування статті | На початок звітного періоду | | На кінець звітного періоду | | Відхилення показників за звітний період | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | тис. грн | частка в пасиах, % | тис. грн | частка в пасивах, % | тис. грн | частка в пасивах, % | темп росту, % |
| I. Власний капітал | | | | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 660 920 | 0,9 | 660 920 | 0,9 | - | - | 100 |
| Капітал у дооцінках | 11 776 656 | 15,4 | 10 732 785 | 15,3 | -1 043 871 | -0,1 | 91,1 |
| Резервний капітал | 506 200 | 0,7 | 506 200 | 0,7 | 0 | 0 | 100 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 31 271 239 | 40,8 | 28 471 882 | 40,7 | -2 799 357 | -0,1 | 91 |
| Усього за розділом I | 44 215 015 | 57,7 | 40 371 787 | 57,6 | -3 843 228 | -0,1 | 91,3 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | | | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1 383 298 | 1,8 | 695 449 | 1 | -687 849 | -0,8 | 50,3 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 16 101 | 0,02 | 0 | 0 | -16 101 | -0,02 | 0 |
| Довгострокові забезпечення | 2 362 859 | 3,1 | 1 294 887 | 1,8 | -1 067 972 | -1,3 | 54,8 |
| Цільове фінансування | 275 | 0,0004 | 242 | 0,0003 | -33 | -0,0001 | 88 |
| Усього за розділом II | 3 762 533 | 4,9 | 1 990 578 | 2,8 | -1 771 955 | -2,1 | 52,9 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | | | | | |
| Короткострокові кредити банків | 2 673 291 | 3,5 | 1 959 213 | 2,8 | -714 078 | -0,7 | 73,3 |
| Поточна кредиторська заборгованість: | | | | | | | |
| за товари, роботи, послуги | 24 525 234 | 32 | 24 627 846 | 35,2 | 102 612 | 3,2 | 100,4 |
| за розрахунками з бюджетом | 422 935 | 0,6 | 123 799 | 0,2 | -299 136 | -0,4 | 29,3 |
| за у тому числі з податку на прибуток | 335 159 | 0,4 | 0 | 0 | -335 159 | -0,4 | 0 |
| за розрахунками зі страхування | 18 232 | 0,02 | 10 002 | 0,01 | -8 230 | -0,01 | 54,9 |
| за розрахунками з оплати праці | 91 958 | 0,1 | 58 755 | 0,1 | -33 203 | 0 | 63,9 |
| за одержаними авансами | 6 317 | 0,01 | 5 955 | 0,01 | -362 | 0 | 94,3 |
| за розрахунками з учасниками | 13 974 | 0,02 | 13 974 | 0,02 | 0 | 0 | 100 |
| Поточні забезпечення | 215 732 | 0,3 | 239 392 | 0,3 | 23 660 | 0 | 111 |
| Доходи майбутніх періодів | 454 | 0,001 | 0 | 0 | -454 | -0,001 | 0 |
| Інші поточні зобов'язання | 681 559 | 0,9 | 637 611 | 0,9 | -43 948 | 0 | 93,6 |
| Усього за розділом III | 28 649 686 | 37,4 | 27 676 547 | 39,5 | -973 139 | 2,1 | 96,6 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 0 | 0 | 10 | 0,00001 | 10 | 0,00001 | 0 |
| Баланс | **76 627 234** | **100** | **70 038 922** | **100** | **-6 588 312** | **0** | **91,4** |

Отже, за період 2022 р. загальний обсяг майна (капіталу) ПАТ «ЗМК «ЗСС» знизився з темпом 91,4%, що у більшості пояснюється частковим

скороченням обсягу господарської діяльності у звязку з початком повномасштабної війни і появою небезпечних умов для підприємства та його співробітників.

Аналіз активів та капіталу у 2023 р. наведений в табл. 2.3 – 2.4. Обсяг вартості необоротних активів практично не змінився впродовж 2023 р. На 54 399 тис.грн. Залишкова вартість основних засобів знизилась на 1 520 626 тис.грн. Інші фінансові інвестиції у складі необоротних активів мають питому вагу 1,4 – 1,3%. У 2023 р. продовжується зниження питомої ваги необоротних активів у структурі майна. Так, на початок року необоротні активи складають 33,2%, а на кінець року – лише 28%. За умов того, що темп росту майна у цьому році становить 110,8%, можна припустити, що у 2023 р. на підприємстві збільшується обсяг господарської діяльності. Упевнитись в цьому ми зможемо після аналізу звіту про фінансові результати. Обсяг запасів зростає впродовж року на 954 015 тис.грн., темп росту 122,7%. Негативним є зростання залишків незавершеного виробництва з 605 348 тис.грн. на початок року до 1 238 077 тис.грн. на кінець 2023 року. Також зростають залишки готової продукції на складах з 1 421 387 тис.грн. до 2 014 280 тис.грн., темп росту 141,7%. Отже, можна припустити, що у підприємства є проблеми з забезпеченням виробництва ТМЦ, а також проблеми з логістикою відвантаження готової продукції.

Звертаємо увагу на те, що впродовж 2023 року суттєво зросли залишки дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, а саме з 19 642 455 тис.грн. на початок року до 36 717 365 тис.грн. на кінець року, темп росту становить 186,9%, тобто зростання відбувається практично у два рази. Таке зростання ДЗ за товари, роботи, послуги може призвести до зниження показників ліквідності та погіршення поточної платоспроможності підприємства. Ці тенденції ми побачим після розрахунку відповідних коефіцієнтів.

*Таблиця 2.3*

**Аналіз активів ПАТ «ЗСС» у 2023 р.**

| Найменування статті | На початок звітного періоду | | На кінець звітного періоду | | Відхилення показників за звітний період | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | тис. грн | частка в активах, % | тис. грн | частка в активах, % | тис. грн | частка в активах, % | темп росту, % |
| I. Необоротні активи | | | | | | | |
| Нематеріальні активи: | 3 671 | 0,01 | 3 685 | 0,005 | 14 | -0,005 | 100,4 |
| первісна вартість | 76 086 | 0,1 | 77 165 | 0,1 | 1 079 | 0 | 101,4 |
| накопичена амортизація | 72 415 | 0,1 | 73 480 | 0,1 | 1 065 | 0 | 101,5 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1 196 159 | 1,7 | 1 250 558 | 1,6 | 54 399 | -0,1 | 104,5 |
| Основні засоби: | 21 042 229 | 30 | 19 521 603 | 25,2 | -1 520 626 | -4,8 | 92,8 |
| первісна вартість | 25 713 975 | 36,7 | 26 090 215 | 33,6 | 376 240 | -3,1 | 101,5 |
| знос | 4 671 746 | 6,7 | 6 568 612 | 8,5 | 1 896 866 | 1,8 | 140,6 |
| Інвестиційна нерухомість: | 6 741 | 0,01 | 6 741 | 0,01 | 0 | 0 | 100 |
| первісна вартість | 6 741 | 0,01 | 6 741 | 0,01 | 0 | 0 | 100 |
| інші фінансові інвестиції | 992 357 | 1,4 | 986 658 | 1,3 | -5 699 | -0,1 | 99,4 |
| Інші необоротні активи | 755 | 0,001 | 216 | 0,0003 | -539 | -0,0007 | 28,6 |
| Усього за розділом I | 23 241 912 | 33,2 | 21 769 461 | 28 | -1 472 451 | -5,2 | 93,7 |
| II. Оборотні активи | | | | | | | |
| Запаси | 4 193 781 | 6 | 5 147 796 | 6,6 | 954 015 | 0,6 | 122,7 |
| Виробничі запаси | 2 139 287 | 3,1 | 1 885 203 | 2,4 | -254 084 | -0,7 | 88,1 |
| Незавершене виробництво | 605 348 | 0,9 | 1 238 077 | 1,6 | 632 729 | 0,7 | 204,5 |
| Готова продукція | 1 421 387 | 2 | 2 014 280 | 2,6 | 592 893 | 0,6 | 141,7 |
| Товари | 27 759 | 0,04 | 10 236 | 0,01 | -17 523 | -0,03 | 36,9 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 19 642 455 | 28 | 36 717 365 | 47,3 | 17 074 910 | 19,3 | 186,9 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | | | | | |
| за виданими авансами | 59 696 | 0,1 | 250 165 | 0,3 | 190 469 | 0,2 | 419,1 |
| з бюджетом | 1 397 199 | 2 | 896 486 | 1,2 | -500 713 | -0,8 | 64,2 |
| у тому числі з податку на прибуток | 212 699 | 0,3 | 212 699 | 0,3 | 0 | 0 | 100 |
| з нарахованих доходів | 1 725 044 | 2,5 | 1 725 041 | 2,2 | -3 | -0,3 | 100 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 17 258 933 | 24,6 | 6 564 514 | 8,5 | -10 694 419 | -16,1 | 38 |
| Гроші та їх еквіваленти | 121 209 | 0,2 | 557 750 | 0,7 | 436 541 | 0,5 | 460,2 |
| Рахунки в банках | 121 209 | 0,2 | 557 750 | 0,7 | 436 541 | 0,5 | 460,2 |
| Витрати майбутніх періодів | 531 324 | 0,8 | 765 809 | 1 | 234 485 | 0,2 | 144,1 |
| Інші оборотні активи | 1 867 102 | 2,7 | 3 222 829 | 4,2 | 1 355 727 | 1,5 | 172,6 |
| Усього за розділом II | 46 796 743 | 66,8 | 55 847 755 | 72 | 9 051 012 | 5,2 | 119,3 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 267 | 0,0004 | 267 | 0,0003 | 0 | -0,0001 | 100 |
| Баланс | **70 038 922** | **100** | **77 617 483** | **100** | **7 578 561** | **0** | **110,8** |

Відволікання грошових коштів у дебіторську заборгованість може також спричинити потребу у пошуку додаткових джерел фінансування поточної

господарської діяльності. Загалом, обсяг оборотних активів зріс за поточний рік на 9 051 012 тис.грн., темп росту становить 119,3%.

Аналіз капіталу (табл. 2.4) свідчить про те, що продовжує знижуватись обсяг капіталу у дооцінках, а саме на 973 444 тис.грн. Продовжує знижуватись обсяг нерозподіленого прибутку на 2 677 115 тис.грн., темп росту становить 90,6%. Питома вага власного капіталу становить 57,6% на початок року і 47,3% на кінець року. Така ситуація свідчить про зниження фінансової незалежності підприємства. Довгострокові фінансові зобов'язання знижуються з 2,8% на початок року до 2,3% на кінець року. Короткострокові кредити банку зростають з 1 959 578 тис.грн. на початок року до 2 193 195 тис.грн. на кінець поточного року, тобто на 11,9%-х пунктів. Зростає поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги з 24 627 846 тис.грн. на початок року до 33 989 963 тис.грн. на кінець року, темп росту становить 138%. В декілька разів зросла кредиторська заборгованість за одержаними авансами, а саме з 5 955 тис.грн. на початок року до 1 889 882 тис.грн. на кінець року. Загалом, поточні зобов'язання впродовж 2023 року зросли з 27 676 547 тис.грн. на початок року до 39 115 956 тис.грн. на кінець 2023 року, а їх питома вага зросла з 39,5% на початок року до 50,4% на кінець 2023 року. Отже, можемо констатувати суттєве зростання фінансової залежності підприємства від короткострокових позикових коштів.

Приріст обсягу капіталу впродовж досліджуваного періоду становить 10,8% або 7 578 561 тис.грн., що свідчить про пожвавлення господарської діяльності у 20203 році у порівнянні з 2022 роком. Тобто бізнес починає відновлюватись навіть у такому складному регіоні, як Запорізька область.

Узагальнюючи тенденції 2022 – 2023 рр. можна виділити такі зміни: зростає дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги; знижується обсяг нерозподіленого прибутку, що може свідчити про збиткову діяльність підприємства; зростає кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, що може спричинити часткову втрату фінансової незалежності підприємства у майбутньому.

*Таблиця 2.4*

**Аналіз капіталу (джерел формування майна) ПАТ «ЗСС» у 2023 р.**

| Найменування статті | На початок звітного періоду | | На кінець звітного періоду | | Відхилення показників за звітний період | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | тис. грн | частка в пасиах, % | тис. грн | частка в пасивах, % | тис. грн | частка в пасивах, % | темп росту, % |
| I. Власний капітал | | | | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 660 920 | 0,9 | 660 920 | 0,9 | 0 | 0 | 100 |
| Капітал у дооцінках | 10 732 785 | 15,3 | 9 759 341 | 12,6 | -973 444 | -2,7 | 90,9 |
| Резервний капітал | 506 200 | 0,7 | 506 200 | 0,7 | 0 | 0 | 100 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 28 471 882 | 40,7 | 25 794 767 | 33,2 | -2 677 115 | -7,5 | 90,6 |
| Усього за розділом I | 40 371 787 | 57,6 | 36 721 228 | 47,3 | -3 650 559 | -10,3 | 91 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | | | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 695 449 | 1 | 364 014 | 0,5 | -331 435 | -0,5 | 52,3 |
| Довгострокові забезпечення | 1 294 887 | 1,8 | 1 416 066 | 1,8 | 121 179 | 0 | 109,4 |
| Цільове фінансування | 242 | 0,0003 | 209 | 0,0003 | -33 | 0 | 86,4 |
| Усього за розділом II | 1 990 578 | 2,8 | 1 780 289 | 2,3 | -210 289 | -0,5 | 89,4 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | | | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1 959 213 | 2,8 | 2 193 195 | 2,8 | 233 982 | 0 | 111,9 |
| Поточна кредиторська заборгованість: | | | | | | | |
| за товари, роботи, послуги | 24 627 846 | 35,2 | 33 989 963 | 43,8 | 9 362 117 | 8,6 | 138 |
| за розрахунками з бюджетом | 123 799 | 0,2 | 132 384 | 0,2 | 8 585 | 0 | 106,9 |
| за розрахунками зі страхування | 10 002 | 0,01 | 19 219 | 0,02 | 9 217 | 0,01 | 192,2 |
| за розрахунками з оплати праці | 58 755 | 0,1 | 90 327 | 0,1 | 31 572 | 0 | 153,7 |
| за одержаними авансами | 5 955 | 0,01 | 1 889 882 | 2,4 | 1 883 927 | 2,39 | 31736 |
| за розрахунками з учасниками | 13 974 | 0,02 | 13 974 | 0,02 | 0 | 0 | 100 |
| Поточні забезпечення | 239 392 | 0,3 | 242 257 | 0,3 | 2 865 | 0 | 101,2 |
| Інші поточні зобов'язання | 637 611 | 0,9 | 544 755 | 0,7 | -92 856 | -0,2 | 85,4 |
| Усього за розділом III | 27 676 547 | 39,5 | 39 115 956 | 50,4 | 11 439 409 | 10,9 | 141,3 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 10 | 0,00001 | 10 | 0,00001 | 0 | 0 | 100 |
| Баланс | **70 038 922** | **100** | **77 617 483** | **100** | **7 578 561** | **0** | **110,8** |

Аналіз активів у 2024 році наведено в табл. 2.5. Обсяг незавершених капітальних вкладень суттєво не змінився і становить 1 156 852 тис.грн. станом на кінець 2024 року. Відбулось зростання первинної та залишкової вартості основних засобів на 11 170 700 тис.грн. (темп росту становить 157,2%).

*Таблиця 2.5*

**Аналіз активів (майна) ПАТ «ЗСС» у 2024 р.**

| Найменування статті | На початок звітного періоду | | На кінець звітного періоду | | Відхилення показників за звітний період | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | тис. грн | частка в активах, % | тис. грн | частка в активах, % | тис. грн | частка в активах, % | темп росту, % |
| I. Необоротні активи | | | | | | | |
| Нематеріальні активи: | 3 685 | 0,005 | 2 444 | 0,003 | -1 241 | -0,002 | 66,3 |
| первісна вартість | 77 165 | 0,1 | 2 444 | 0,003 | -74 721 | -0,097 | 3,2 |
| накопичена амортизація | 73 480 | 0,1 | 0 | 0 | -73 480 | -0,1 | 0 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1 250 558 | 1,6 | 1 156 852 | 1,2 | -93 706 | -0,4 | 92,5 |
| Основні засоби: | 19 521 603 | 25,2 | 30 692 303 | 32,6 | 11 170 700 | 7,4 | 157,2 |
| первісна вартість | 26 090 215 | 33,6 | 30 692 303 | 32,6 | 4 602 088 | -1 | 117,6 |
| знос | 6 568 612 | 8,5 | 0 | 0 | -6 568 612 | -8,5 | 0 |
| Інвестиційна нерухомість: | 6 741 | 0,01 | 6 741 | 0,01 | 0 | 0 | 100 |
| первісна вартість | 6 741 | 0,01 | 6 741 | 0,01 | 0 | 0 | 100 |
| інші фінансові інвестиції | 986 658 | 1,3 | 986 658 | 1 | 0 | -0,3 | 100 |
| Інші необоротні активи | 216 | 0,0003 | 97 | 0,0001 | -119 | -0,0002 | 44,9 |
| Усього за розділом I | 21 769 461 | 28 | 32 845 095 | 34,8 | 11 075 634 | 6,8 | 150,9 |
| II. Оборотні активи | | 0 | | 0 | | | |
| Запаси | 5 147 796 | 6,6 | 3 568 105 | 3,8 | -1 579 691 | -2,8 | 69,3 |
| Виробничі запаси | 1 885 203 | 2,4 | 1 959 265 | 2,1 | 74 062 | -0,3 | 103,9 |
| Незавершене виробництво | 1 238 077 | 1,6 | 1 249 819 | 1,3 | 11 742 | -0,3 | 100,9 |
| Готова продукція | 2 014 280 | 2,6 | 349 500 | 0,4 | -1 664 780 | -2,2 | 17,4 |
| Товари | 10 236 | 0,01 | 9 521 | 0,01 | -715 | 0 | 93 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 36 717 365 | 47,3 | 41 783 862 | 44,3 | 5 066 497 | -3 | 113,8 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | | | | | |
| за виданими авансами | 250 165 | 0,3 | 359 507 | 0,4 | 109 342 | 0,1 | 143,7 |
| з бюджетом | 896 486 | 1,2 | 1 750 163 | 1,9 | 853 677 | 0,7 | 195,2 |
| у тому числі з податку на прибуток | 212 699 | 0,3 | 8 420 | 0,01 | -204 279 | -0,29 | 4 |
| з нарахованих доходів | 1 725 041 | 2,2 | 1 867 227 | 2 | 142 186 | -0,2 | 108,2 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 6 564 514 | 8,5 | 7 760 131 | 8,2 | 1 195 617 | -0,3 | 118,2 |
| Гроші та їх еквіваленти | 557 750 | 0,7 | 674 832 | 0,7 | 117 082 | 0 | 121 |
| Рахунки в банках | 557 750 | 0,7 | 674 832 | 0,7 | 117 082 | 0 | 121 |
| Витрати майбутніх періодів | 765 809 | 1 | 1 144 242 | 1,2 | 378 433 | 0,2 | 149,4 |
| Інші оборотні активи | 3 222 829 | 4,2 | 2 531 223 | 2,7 | -691 606 | -1,5 | 78,5 |
| Усього за розділом II | 55 847 755 | 72 | 61 439 292 | 65,2 | 5 591 537 | -6,8 | 110 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 267 | 0,0003 | 265 | 0,0003 | -2 | 0 | 99,3 |
| Баланс | **77 617 483** | **100** | **94 284 652** | **100** | **16 667 169** | **0** | **121,5** |

В результаті таких змін зросла питома вага необоротних активів з 28% на початок 2024 року до 34,8% на кінець 2024 року. Можна припустити, що підприємство відновлює обсяги свого господарського обороту. З офіційних

джерел відомо, що станом на 2024 рік відновлено завантаження виробничих потужностей підприємства на 70%, що є позитивною тенденцію в економіці регіону.

Виробничі запаси зросли на 3,9 %-х пункти або на 74 062 тис.грн.; значно скоротились залишки готової продукції на складах підприємства, а саме з 2 014 280 тис.грн. на початок року до 349 500 тис.грн. на кінець року, тобто темп росту становить 17,4%. Продовжує зростати дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги з 36 717 365 тис.грн. на початок 2024 р. до 41 783 862 тис.грн. на кінець 2024 року. Зростання дебіторської заборгованості свідчить про відволікання грошових коштів від поточної господарської діяльності, але така ситуація може свідчити, поряд з іншим, про зростання обсягу господарської діяльності. Треба нагадати, що зростання обсягу господарської діяльності для такого великого промислового підприємства може позитивно позначитись на прибутковості.

Загальний обсяг оборотних активів впродовж поточного року зріс до 61 439 292 тис.грн., темп росту становить 110%, але питома вага зміщується у бік зростання необоротних активів. Питома вага оборотних активів на початок року становить 72%, а на кінець року – 65,2%. Отже, загальний обсяг активів впродовж 2024 р. зріс на 21,5%-х пунктів, що також є свідченням зростання обсягу господарської діяльності.

Узагальнюючи динаміку та структуру змін, які відбулись у складі активів та капіталу, можна констатувати таке:

– впродовж 2022 – 2024 рр. відбувається зростання вартісного обсягу активів та капіталу, що свідчить про відновлення господарської діяльності після «руйнівного шоку» 2022 р.;

– спостерігається стабільна тенденція зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги; також зростає і кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги;

– спостерігається пожвавлення комерційної діяльності, відвантаження продукції, яка накопичилась на складах ПАТ «ЗМК «ЗСС»;

– щорічно спостерігається зниження залишків нерозподіленого прибутку, який був накопичений у попередніх періодах, що негативно впливає на рівень фінансової стійкості підприємства.

Аналіз капіталу у 2024 р. представлений у табл. 2.6.

*Таблиця 2.6*

**Аналіз капіталу (джерел формування майна) ПАТ «ЗСС» у 2024 р.**

| Найменування статті | На початок звітного періоду | | На кінець звітного періоду | | Відхилення показників за звітний період | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | тис. грн | частка в пасиах, % | тис. грн | частка в пасивах, % | тис. грн | частка в пасивах, % | темп росту, % |
| I. Власний капітал | | | | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 660 920 | 0,9 | 660 920 | 0,7 | 0 | -0,2 | 100 |
| Капітал у дооцінках | 9 759 341 | 12,6 | 19 218 340 | 20,4 | 9 458 999 | 7,8 | 196,9 |
| Резервний капітал | 506 200 | 0,7 | 506 200 | 0,5 | 0 | -0,2 | 100 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 25 794 767 | 33,2 | 27 010 310 | 28,6 | 1 215 543 | -4,6 | 104,7 |
| Усього за розділом I | 36 721 228 | 47,3 | 47 395 770 | 50,3 | 10 674 542 | 3 | 129,1 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | | | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 364 014 | 0,5 | 2 517 422 | 2,7 | 2 153 408 | 2,2 | 691,6 |
| Довгострокові забезпечення | 1 416 066 | 1,8 | 2 259 570 | 2,4 | 843 504 | 0,6 | 159,6 |
| Цільове фінансування | 209 | 0,0003 | 175 | 0,0002 | -34 | -0,0001 | 83,7 |
| Усього за розділом II | 1 780 289 | 2,3 | 4 777 167 | 5,1 | 2 996 878 | 2,8 | 268,3 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | | | | | |
| Короткострокові кредити банків | 2 193 195 | 2,8 | 2 365 621 | 2,5 | 172 426 | -0,3 | 107,9 |
| Поточна кредиторська заборгованість: | | | | | | | |
| за товари, роботи, послуги | 33 989 963 | 43,8 | 32 757 019 | 34,7 | -1 232 944 | -9,1 | 96,4 |
| за розрахунками з бюджетом | 132 384 | 0,2 | 131 148 | 0,1 | -1 236 | -0,1 | 99,1 |
| за розрахунками зі страхування | 19 219 | 0,02 | 20 051 | 0,02 | 832 | 0 | 104,3 |
| за розрахунками з оплати праці | 90 327 | 0,1 | 83 507 | 0,1 | -6 820 | 0 | 92,4 |
| за одержаними авансами | 1 889 882 | 2,4 | 5 897 611 | 6,3 | 4 007 729 | 3,9 | 312,1 |
| за розрахунками з учасниками | 13 974 | 0,02 | 13 974 | 0,01 | 0 | -0,01 | 100 |
| Поточні забезпечення | 242 257 | 0,3 | 264 742 | 0,3 | 22 485 | 0 | 109,3 |
| Інші поточні зобов'язання | 544 755 | 0,7 | 578 042 | 0,6 | 33 287 | -0,1 | 106,1 |
| Усього за розділом III | 39 115 956 | 50,4 | 42 111 715 | 44,7 | 2 995 759 | -5,7 | 107,7 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 10 | 0,00001 | 0 | 0 | -10 | -0,00001 | 0 |
| Баланс | **77 617 483** | **100** | **94 284 652** | **100** | **16 667 169** | **0** | **121,5** |

Капітал у дооцінках у 2024 р. зріс на 9 458 999 тис.грн., що пояснюється зростанням первинної вартості основних засобів, які придбано за власні кошти підприємства. Позитивним є зростання нерозподіленого прибутку на 1 215 543 тис.грн.; це перший випадок акумулювання чистого прибутку у складі власного капіталу за останні три досліджувані роки. В результаті питома вага власного капіталу на початок року становила 47,3%, а на кінець року – 50,3%. Впродовж 2024 р. зросла частка відстрочених податкових зобов'язань та частка довгострокових забезпечень, що призвело до зростання питомої ваги довгострокових зобов'язань у складі сукупного капіталу з 2,3% на початок року до 5,1% на кінець 2024 року.

Залишки короткострокового кредиту банків зросли на кінець 2024 р. і склали 2 365 621 тис.грн., темп росту складає 107,9%. В цьому 2024 році поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги несуттєво знизилась (на 1 232 944 тис.грн.) і склала на кінець року 32 757 019 тис.грн. або це 34,7% у структурі капіталу. Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами зросла впродовж року на 4 007 729 тис.грн., темп росту становить 312,1%. Питома вага поточних зобов'язань знизилась з 50,4% на початок року до 44,7% на кінець року.

В цілому, зміни у складі та структурі капіталу у 2024 році можна вважати позитивними і такими, що свідчать про покращення результатів фінансово-господарської діяльності ПАТ «ЗМК «ЗСС».

Динаміка структури активів представлена на рис. 2.2 і може бути охарактеризована так: впродовж періоду дослідження спостерігається достатньо стабільна структура активів; не дивлячись на деякі зміни у структурі, спостерігається динаміка нарощування обсягу господарської діяльності.

Динаміка структури капіталу (рис. 2.3) свідчить також про достатню стабільність структури; використання довгострокових та короткострокових позикових коштів для забезпечення господарської діяльності.

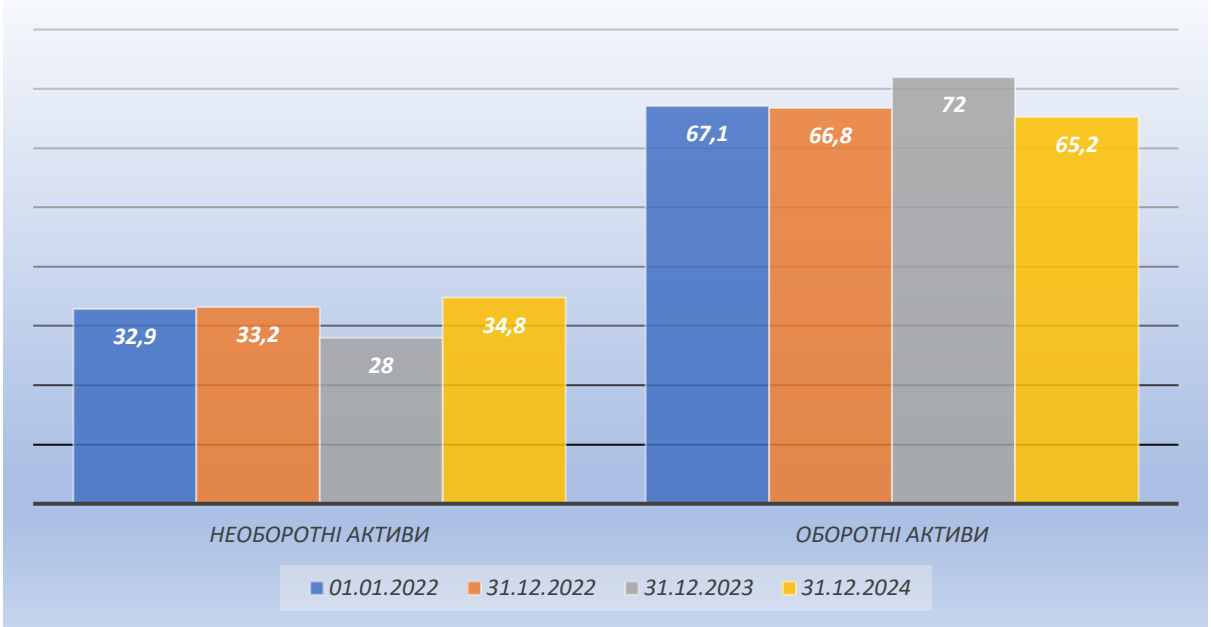



**Рисунок 2.2. Динаміка структури активів (майна) ПАТ «ЗМК «ЗСС» у 2022 – 2024 рр.**

Динаміка структури капіталу представлена на рис. 2.3.

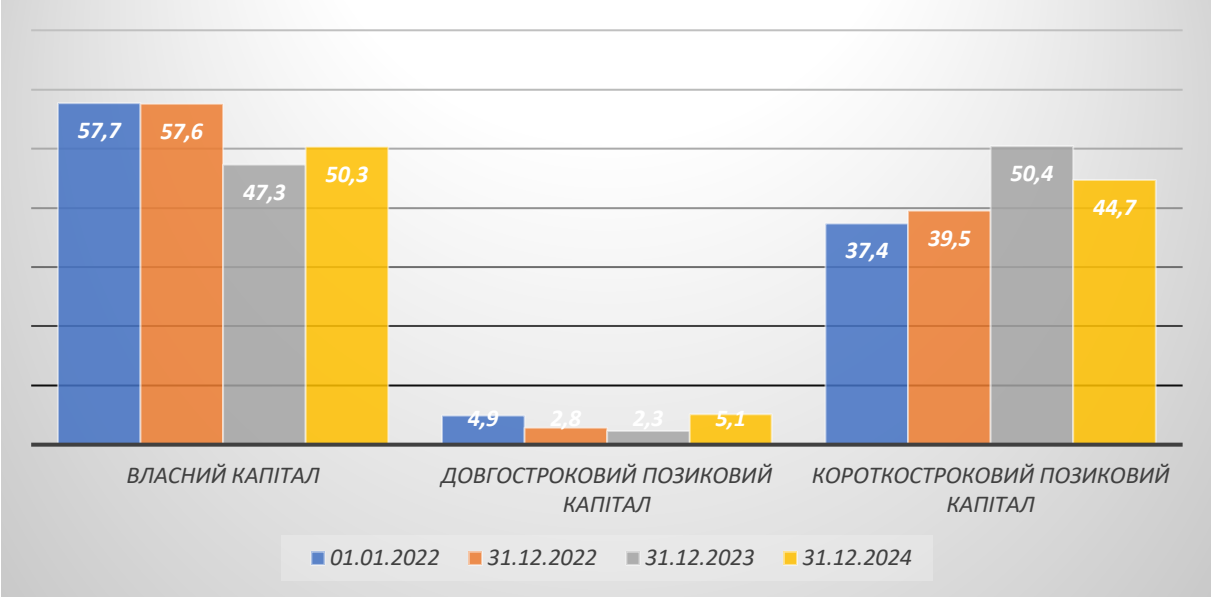



**Рисунок 2.3. Динаміка структури капіталу (джерел формування майна) ПАТ «ЗМК «ЗСС» у 2022 – 2024 рр.**

## 2.3. Аналіз фінансових результатів та коефіцієнтний аналіз ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Аналіз фінансових результатів проведено на підставі використання методів економічного аналізу (горизонтального, вертикального та трендового) та даних фінансової звітності ПАТ «ЗМК «ЗСС».

Аналіз фінансових результатів ПАТ «ЗМК «ЗСС» за період 2021 – 2022 рр. представлений в табл. 2.7. Чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році склав 86 968 733 тис.грн., у 2022 р. чистий дохід склав 46 916 321 тис.грн., тобто втрачено практично половину чистого доходу у зв'язку з повномасштабною війною 2022 р. (темп росту склав 53,9%). Собівартість реалізованої продукції у 2021 р. складає 74,2% у обсязі чистого доходу від реалізації продукції, а у 2022 р. – вже 99,8%, отже темп росту собівартості складає 72,5%. В результаті у 2021 році підприємство сформувало 22 431 974 тис.грн. валового прибутку, питома вага якого у чистому доході дорівнює 25,8%. У 2022 р. валовий прибуток склав 115 248 тис.грн. або 0,2% у складі чистого доходу від реалізації продукції.

Питома вага адміністративних витрат у 2021 р. становить 0,6%, а у 2022 р. – 1%. Витрати на збут у 2021 р. складають 3,2% в доході від реалізації продукції, а у 2022 р. – 4,6%. Фінансовий результат від операційної діяльності у 2021 році складає 21 772 188 тис.грн., а у 2022 р. підприємство має збитки від операційної діяльності в обсязі 4 197 948 тис.грн. В результаті падіння обсягу продажу підприємству не вдалось подолати поріг беззбитковості. Звертає на себе увагу стрімке зростання фінансових витрат з 558 953 тис.грн. у 2021 р. до 1 526 205 тис.грн. у 2022 р., темп росту склав 273% (2,7 раз). Фінансовий результат після оподаткування у 2021 р. склав 20 191 442 тис.грн., а збиток після оподаткування у 2022 р. склав 5 776 756 тис.грн. Чистий прибуток 2021 р. становить 16 809 158 тис.грн., а чистий збиток 2022 р. – 4 864 685 тис.грн. Отже, після 2021 р. прибуткового року настав 2022 р. – рік збиткової діяльності, який супроводжувався стрімким падінням обсягу

виробництва та ризиками втрати фінансової стійкості і платоспроможності. Однак, підприємство ПАТ «ЗМК «ЗСС» на той період мало достатню «подушку фінансової стійкості» у вигляді нерозподіленого прибутку (накопичений чистий прибуток), що дозволило втримати рівень фінансової стійкості.

*Таблиця 2.7*

**Аналіз звіту про фінансові результати ПАТ «ЗМК «ЗСС» у 2021 – 2022 рр.**

| Найменування статті | Абсолютні величини, тис.грн | | Питома вага статей у чистому доході від реалізації, % | | Відхилення показників за звітний період | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | за попередній період | за звітний період | за попередній період | за звітний період | тис. грн | в структурі,% | темп росту, % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 86 968 733 | 46 916 321 | 100 | 100 | -40 052 412 | 0 | 53,9 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | (64 536 759) | (46 801 073) | -74,2 | -99,8 | 17 735 686 | -25,6 | 72,5 |
| Валовий: прибуток | 22 431 974 | 115 248 | 25,8 | 0,2 | -22 316 726 | -25,6 | 0,5 |
| Валовий: збиток | | | | | | | |
| Інші операційні доходи | 2 977 967 | 1 351 564 | 3,4 | 2,9 | -1 626 403 | -0,5 | 45,4 |
| Адміністративні витрати | (563 713) | (489 567) | -0,6 | -1 | 74 146 | -0,4 | 86,8 |
| Витрати на збут | (2 804 593) | (2 160 225) | -3,2 | -4,6 | 644 368 | -1,4 | 77 |
| Інші операційні витрати | (269 447) | (3 014 968) | -0,3 | -6,4 | -2 745 521 | -6,1 | 1118,9 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 21 772 188 | 0 | 25 | 0 | -21 772 188 | -25 | 0 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток | 0 | (4 197 948) | 0 | -8,9 | -4 197 948 | -8,9 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 154 120 | 16 681 | 0,2 | 0,04 | -137 439 | -0,16 | 10,8 |
| Інші доходи | 14 510 | 2 914 | 0,02 | 0,01 | -11 596 | -0,01 | 20,1 |
| Фінансові витрати | (558 953) | (1 526 205) | -0,6 | -3,3 | -967 252 | -2,7 | 273 |
| Інші витрати | (1 190 423) | (72 198) | -1,4 | -0,2 | 1 118 225 | 1,2 | 6,1 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 20 191 442 | 0 | 23,2 | 0 | -20 191 442 | -23,2 | 0 |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток | 0 | (5 776 756) | 0 | -12,3 | -5 776 756 | -12,3 | 0 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | (3 382 284) | 912 071 | -3,9 | 1,9 | 4 294 355 | 5,8 | -27 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 16 809 158 | 0 | 19,3 | 0 | -16 809 158 | -19,3 | 0 |
| Чистий фінансовий результат: збиток | 0 | (4 864 685) | 0 | -10,4 | -4 864 685 | -10,4 | 0 |

У 2023 р. у порівнянні з 2022 р. (табл. 2.8) відбулись такі зміни у фінансових результатах: відбулось зростання обсягу чистого доходу від реалізації продукції на 9 478 716 тис.грн., темп росту склав 120,2%. Темп росту собівартості реалізованої продукції склав 117,3%, а питома вага собівартості в доході від реалізації продукції знизилась з 99,8% у 2022 р. до 97,4% у 2023 р. В результаті валовий прибуток 2023 р. склав 1 489 015 тис.грн., тобто 2,6% у складі виручки від реалізації продукції проти 115 248 тис.грн. (0,2%) у 2022 р. продовжує зростати питома вага витрат на збут у доході від реалізації продукції з 4,6% у 2022 р. до 5,5% у 2023 р., що негативно позначилось на обсязі фінансового результату від операційної діяльності. Але, все ж таки збиток 2023 р. практично на 60% нижче за збиток 2022 р. Позитивно знизились фінансові витрати, які у 2023 р. склали 563 906 тис.грн. проти 1 526 205 тис.грн. у 2022 р., темп росту становить 36,9%. Фінансовий результат до оподаткування у 2023 р. теж є збитком, який дорівнює 3 987 397 тис.грн., що на 1 789 359 тис.грн. менше за збитки 2022 р. чистий збиток 2023 р. становить 3 654 990 тис.грн. проти чистого збитку 2022 р., який становить 4 864 685 тис.грн. Отже, 2023 р. можна вважати більш ефективним проти 2022 р., але все ж таки збитковим. Тобто підприємство не в змозі подолати поріг беззбитковості з причини недостатньо повного завантаження виробничих потужностей. Таки ризики виникли у зв’язку з повномасштабною війною.

*Таблиця 2.8*

**Аналіз звіту про фінансові результати ПАТ «ЗМК «ЗСС» у 2022 – 2023 рр.**

| Найменування статті | Абсолютні величини, тис.грн | | Питома вага статей у чистому доході від реалізації, % | | Відхилення показників за звітний період | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | за попередній період | за звітний період | за попередній період | за звітний період | тис. грн | в структурі,% | темп росту, % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 46 916 321 | 56 395 037 | 100 | 100 | 9 478 716 | 0 | 120,2 |
| Собівартість реалізованої | (46 801 073) | (54 906 022) | -99,8 | -97,4 | -8 104 949 | 2,4 | 117,3 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| продукції (товарів, робіт, послуг) | | | | | | | |
| Валовий: прибуток | 115 248 | 1 489 015 | 0,2 | 2,6 | 1 373 767 | 2,4 | 1292 |
| Валовий: збиток | | | | | | | |
| Інші операційні доходи | 1 351 564 | 1 057 385 | 2,9 | 1,9 | -294 179 | -1 | 78,2 |
| Адміністративні витрати | (489 567) | (437 309) | -1 | -0,8 | 52 258 | 0,2 | 89,3 |
| Витрати на збут | (2 160 225) | (3 125 816) | -4,6 | -5,5 | -965 591 | -0,9 | 144,7 |
| Інші операційні витрати | (3 014 968) | (609 235) | -6,4 | -1,1 | 2 405 733 | 5,3 | 20,2 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток | (4 197 948) | (1 625 960) | -8,9 | -2,9 | 2 571 988 | 6 | 38,7 |
| Інші фінансові доходи | 16 681 | 16 469 | 0,04 | 0,03 | -212 | -0,01 | 98,7 |
| Інші доходи | 2 914 | 170 639 | 0,01 | 0,3 | 167 725 | 0,29 | 5855,8 |
| Фінансові витрати | (1 526 205) | (563 906) | -3,3 | -1 | 962 299 | 2,3 | 36,9 |
| Інші витрати | (72 198) | (1 984 639) | -0,2 | -3,5 | -1 912 441 | -3,3 | 2748,9 |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток | (5 776 756) | (3 987 397) | -12,3 | -7,1 | 1 789 359 | 5,2 | 69 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 912 071 | 332 407 | 1,9 | 0,6 | -579 664 | -1,3 | 36,4 |
| Чистий фінансовий результат: збиток | (4 864 685) | (3 654 990) | -10,4 | -6,5 | 1 209 695 | 3,9 | 75,1 |

У 2024 р. продовжує зростати чистий дохід від реалізації продукції, який становить 79 307 933 тис.грн., а темп його росту складає 124,7%. Собівартість реалізованої продукції у 2024 р. склала 93% у обсязі реалізації продукції проти 97,4% у 2023 р., темп росту собівартості реалізованої продукції склав 119%, тобто він менше за темп росту чистого доходу від реалізації продукції. Валовий прибуток 2024 р. склав 4 943 702 тис.грн. проти 1 489 015 тис.грн. валового прибутку у 2023 р., темп росту склав 332%, тобто валовий прибуток зріс у 3,3 рази. Позитивним є зниження питомої ваги витрат на збут з 5,5% у 2023 р. до 4,6% у 2024 р. Фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 р. нарешті є прибутком – 2 033 102 тис.грн. проти збитку 2023 р. (-1625960 тис.грн.). Фінансові витрати у 2024 р. зросли до 841 875 тис.грн., тобто на 277 969 тис.грн. Фінансовий результат до оподаткування у 2024 р. склав 1 088 351 тис.грн. проти збитку у 2023 р. (-3 987 397 тис.грн.). Чистий фінансовий результат у 2022 р. це прибуток 880 562 тис.грн., тобто

підприємство почало виходити на позитивні фінансові результати, які були у 2021 р. довоєнному році.

*Таблиця 2.9*

**Аналіз звіту про фінансові результати ПАТ «ЗМК «ЗСС» у 2023 – 2024 рр.**

| Найменування статті | Абсолютні величини, тис.грн | | Питома вага статей у чистому доході від реалізації, % | | Відхилення показників за звітний період | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | за попередній період | за звітний період | за попередній період | за звітний період | тис. грн | в структурі,% | темп росту, % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 56 395 037 | 70 307 933 | 100 | 100 | 13 912 896 | 0 | 124,7 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | (54 906 022) | (65 364 231) | -97,4 | -93 | -10 458 209 | 4,4 | 119 |
| Валовий: прибуток | 1 489 015 | 4 943 702 | 2,6 | 7 | 3 454 687 | 4,4 | 332 |
| Валовий: збиток | | | | | | | |
| Інші операційні доходи | 1 057 385 | 1 504 031 | 1,9 | 2,1 | 446 646 | 0,2 | 142,2 |
| Адміністративні витрати | (437 309) | (516 087) | -0,8 | -0,7 | -78 778 | 0,1 | 118 |
| Витрати на збут | (3 125 816) | (3 229 329) | -5,5 | -4,6 | -103 513 | 0,9 | 103,3 |
| Інші операційні витрати | (609 235) | (669 215) | -1,1 | -1 | -59 980 | 0,1 | 109,8 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 0 | 2 033 102 | 0 | 2,9 | 2 033 102 | 2,9 | 0 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток | (1 625 960) | 0 | -2,9 | 0 | 1 625 960 | 2,9 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 16 469 | 13 225 | 0,03 | 0,02 | -3 244 | -0,01 | 80,3 |
| Інші доходи | 170 639 | 14 621 | 0,3 | 0,02 | -156 018 | -0,28 | 8,6 |
| Фінансові витрати | (563 906) | (841 875) | -1 | -1,2 | -277 969 | -0,2 | 149,3 |
| Інші витрати | (1 984 639) | (130 722) | -3,5 | -0,2 | 1 853 917 | 3,3 | 6,6 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 0 | 1 088 351 | 0 | 1,5 | 1 088 351 | 1,5 | 0 |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток | (3 987 397) | 0 | -7,1 | 0 | 3 987 397 | 7,1 | 0 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 332 407 | (207 789) | 0,6 | -0,3 | -540 196 | -0,9 | -62,5 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 0 | 880 562 | 0 | 1,3 | 880 562 | 1,3 | 0 |
| Чистий фінансовий результат: збиток | (3 654 990) | 0 | -6,5 | 0 | 3 654 990 | 6,5 | 0 |

Динаміка фінансових результатів представлена на рис. 2.4.

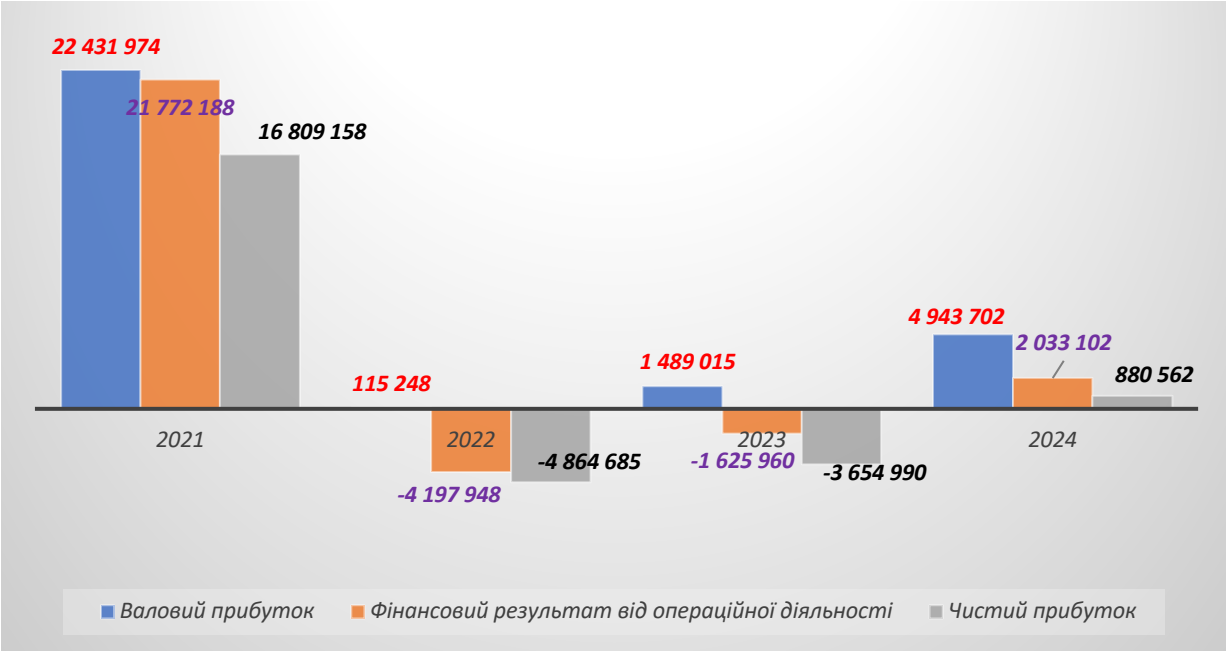



**Рисунок 2.4. Динаміка фінансових результатів ПАТ «ЗМК «ЗСС»**

Проаналізуємо коефіцієнти (див. табл. 2.10 та 2.11), що характеризують фінансову стійкість, платоспроможність та залежність підприємства від позикового капіталу:

– коефіцієнт покриття на початок 2022 р. становить 1,795 при рекомендованому рівні 2 – 2,5, тобто рівень коефіцієнту є недостатнім; на кінець 2024 р. його рівень знизився до 1, 459, що свідчить про подальше зростання поточних зобов'язань;

– аналогічну тенденцію має показник швидкої ліквідності, однак його рівень на початок 2022 р. становить 1,507, а на кінець 2024 р. 1,347 при рекомендованому рівні 1,0 – 1,5, тобто рівень цього коефіцієнту більше відповідає рекомендованому рівню;

– коефіцієнт абсолютної ліквідності прагне до нуля, що свідчить про недостатність грошових коштів для миттєвого покриття найбільш ліквідних зобов'язань;

– коефіцієнт фінансової автономії на початок 2022 р. становить 0,577, а на кінець 2024 р. – 0,503; це означає, що навіть при збитках, підприємство

утримало достатній рівень фінансової стійкості завдяки накопиченому нерозподіленому прибутку (у першому розділі пасиву балансу);

– коефіцієнт концентрації позикового капіталу зростає з 0,423 на початок 2022 р. до 0,497 на кінець 2024 р., що є не критичним рівнем;

– коефіцієнт структури позикового капіталу суттєво не змінився впродовж досліджуваного періоду і складає на 01.01.202 р. 0,116, а на кінець 2024 р. – 0,102, що є нормальною нормою для забезпечення фінансової незалежності підприємства за критерієм «структура капіталу»;

– показник фінансового левериджу зростає з 0,733 на початок 2022 року до 0,989 на кінець 2024 р., тобто він прагне до одиниці, що також є допустимим рівнем оцінки фінансової стійкості;

– показовим з точки зору відновлення бізнесу є показник продуктивності праці; у 2021 р. він становив 8480, 6 тис.грн./особі; у 2022 р. він становить 5042,1 тис.грн./особу; а вже у 2024 р. він практично відновився до рівня 2021 р. і становить 8197,3 тис.грн./особу;

– фондовіддача також мала негативну тенденцію до зниження, так у 2021 р. вона дорівнювала 3,718, у 2022 р. – 2,148, а вже у 2024 р. 2,8, тобто спостерігається зростання завантаження виробничих потужностей і, відповідно, зростання показника фондовіддачі, який характеризує частку виробленої продукції на одиницю вартості основних засобів;

– тривалість обороту дебіторської заборгованості зростає з 148 днів у 2021 році до 255 днів у 2024 році, що свідчить про подовження терміну відволікання грошових коштів із поточного господарського обороту і дебіторську заборгованість, що може негативно позначатись на платоспроможності підприємства і потребувати залучення додаткових коштів у вигляді кредитних ресурсів;

– період обороту запасів коливається в діапазоні 35 – 24 дн., що свідчить про швидкий оборот запасів, тобто підприємство не створює запасів ТМЦ;

– період обороту кредиторської заборгованості станом на 2021 р. складає 188 дн., станом на 2024 р. – 37 дн., тобто спостерігається уповільнення оборотності кредиторської заборгованості, що може свідчити про зниження спроможності підприємства розраховуватись по своїх поточних зобов'язаннях або про зростання обсягу зобов'язань;

– тривалість фінансового циклу коливається в межах від -5 днів у 2021 р. до 37 днів у 2024 р., що свідчить про потребу у додатковому фінансуванні впродовж тривалості фінансового циклу.

Узагальнюючи висновки, які зроблено за результатами розрахунків, проведених в табл. 2.10 – 2.11, можемо констатувати наступне:

– дійсно, 2022 р. є найбільш ризикованим роком у господарській діяльності підприємства, який характеризується зниженням коефіцієнту маневреності власних оборотних засобів, зниженням коефіцієнту покриття та коефіцієнту абсолютної ліквідності; незначним зниженням коефіцієнту фінансової стійкості;

– поряд з цим «просіли» і показники ефективності господарської діяльності, як то продуктивність праці та фондовіддача;

– тривалість фінансового циклу також має нестійку тенденції від від'ємного значення до 37 дн. у 2024 р.;

– практично всі показники рентабельності мають від'ємне значення, тому, що окрім валового прибутку, всі інші види прибутків – збитки; виключення складає 2024 р., в якому фінансова ситуація на підприємстві ПАТ «ЗМК «ЗСС» практично вирівнялась, але має дуже низький запас фінансової міцності.

Динаміка коефіцієнтів платоспроможності та структури капіталу представлена на рис. 2.5, а динаміка коефіцієнтів ефективності використання ресурсів підприємства – на рис. 2.6.

*Таблиця 2.10*

## Показники оцінки фінансово-господарської діяльності ПАТ «ЗМК «ЗСС» у 2022 – 2024 рр. (І частина)

| Основний показник, який характеризує аспект діяльності, одиниця виміру | 2022 рік | | | 2023 рік | | | 2024 рік | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | початок | кінець | (+,-) | початок | кінець | (+,-) | початок | кінець | (+,-) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| частка основних засобів в активах підприємства, % | 29,6 | 30,0 | 0,5 | 30,0 | 25,2 | -4,9 | 25,2 | 32,6 | 7,4 |
| коефіцієнт зносу основних засобів, відсотків | 10,272 | 18,168 | 7,896 | 18,168 | 25,177 | 7,009 | 25,177 | 0,000 | -25,177 |
| маневреність власних оборотних засобів | 0,370 | 0,366 | -0,004 | 0,366 | 0,268 | -0,098 | 0,268 | 0,237 | -0,031 |
| коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності | 1,587 | 1,577 | -0,010 | 1,577 | 1,366 | -0,211 | 1,366 | 1,310 | -0,056 |
| коефіцієнт покриття - Кп | 1,795 | 1,691 | -0,104 | 1,691 | 1,428 | -0,263 | 1,428 | 1,459 | 0,031 |
| коефіцієнт швидкої ліквідності | 1,507 | 1,520 | 0,013 | 1,520 | 1,277 | -0,243 | 1,277 | 1,347 | 0,070 |
| коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) (Кал) | 0,005 | 0,004 | -0,001 | 0,004 | 0,014 | 0,010 | 0,014 | 0,016 | 0,002 |
| частка оборотних коштів в активах, відсотків | 67,1 | 66,8 | -0,3 | 66,8 | 72,0 | 5,1 | 72,0 | 65,2 | -6,8 |
| частка власних оборотних коштів в їх загальній сумі, відсотків | 37,0 | 36,6 | -0,4 | 36,6 | 26,8 | -9,8 | 26,8 | 23,7 | -3,1 |
| частка власних оборотних коштів у покритті запасів, відсотків | 247,3 | 408,5 | 161,1 | 408,5 | 290,5 | -118,0 | 290,5 | 407,8 | 117,3 |
| частка запасів у оборотних активах, відсотків | 15,0 | 9,0 | -6,0 | 9,0 | 9,2 | 0,3 | 9,2 | 5,8 | -3,4 |
| коефіцієнт покриття запасів | 6,7 | 11,2 | 4,5 | 11,2 | 10,8 | -0,3 | 10,8 | 17,2 | 6,4 |
| коефіцієнт фінансової автономії | 0,577 | 0,576 | -0,001 | 0,576 | 0,473 | -0,103 | 0,473 | 0,503 | 0,030 |
| коефіцієнт фінансової залежності | 1,733 | 1,735 | 0,002 | 1,735 | 2,114 | 0,379 | 2,114 | 1,989 | -0,125 |
| коефіцієнт маневреності власного капіталу | 0,430 | 0,424 | -0,006 | 0,424 | 0,407 | -0,017 | 0,407 | 0,307 | -0,100 |
| коефіцієнт концентрації позикового капіталу | 0,423 | 0,424 | 0,001 | 0,424 | 0,527 | 0,103 | 0,527 | 0,497 | -0,030 |
| коефіцієнт структури довгострокових вкладень | 0,149 | 0,086 | -0,063 | 0,086 | 0,082 | -0,004 | 0,082 | 0,145 | 0,063 |
| коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів | 0,078 | 0,041 | -0,037 | 0,047 | 0,038 | -0,009 | 0,046 | 0,088 | 0,042 |
| коефіцієнт структури позикового капіталу | 0,116 | 0,067 | -0,049 | 0,067 | 0,044 | -0,023 | 0,044 | 0,102 | 0,058 |
| коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів | 0,733 | 0,735 | 0,002 | 0,735 | 1,114 | 0,379 | 1,114 | 0,989 | -0,125 |
| показник фінансового левериджу | 0,733 | 0,735 | 0,002 | 0,735 | 1,114 | 0,379 | 1,114 | 0,989 | -0,125 |
| коефіцієнт забезпечення власними засобами | 0,416 | 0,394 | -0,022 | 0,394 | 0,293 | -0,101 | 0,293 | 0,274 | -0,019 |
| продуктивність праці, тис. гривень / особу | 8 480,6 | 5 042,1 | -3 438,6 | 5 042,1 | 6 588,2 | 1 546,2 | 6 588,2 | 8 197,3 | 1 609,1 |
| фондовіддача, гривень / гривень | 3,718 | 2,148 | -1,570 | 2,148 | 2,781 | 0,633 | 2,781 | 2,800 | 0,019 |

*Таблиця 2.11*

**Показники оцінки фінансово-господарської діяльності ПАТ «ЗМК «ЗСС» у 2022 – 2024 рр. (ІІ частина)**

| Основний показник, який характеризує аспект діяльності, одиниця виміру | 2022 рік | | | 2023 рік | | | 2024 рік | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | початок | кінець | (+,-) | початок | кінець | (+,-) | початок | кінець | (+,-) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| оборотність коштів у розрахунках (ОКРО), оборотів | 2,432 | 1,144 | -1,288 | 1,144 | 1,308 | 0,164 | 1,308 | 1,411 | 0,103 |
| час обороту коштів у розрахунках (ЧОКР), днів | 148 | 315 | 167 | 315 | 275 | -40 | 275 | 255 | -20 |
| оборотність запасів, оборотів (ОЗО) | 10,324 | 7,878 | -2,446 | 7,9 | 11,8 | 3,9 | 11,755 | 14,999 | 3,244 |
| час обороту запасів (ЧОЗ), днів | 35 | 46 | 11 | 46 | 31 | -15 | 31 | 24 | -7 |
| час обороту кредиторської заборгованості (ЧОКЗ), днів | 188 | 239 | 50 | 188 | 231 | 43 | 231 | 242 | 10 |
| тривалість операційного циклу (ТОЦ), днів | 183 | 361 | 178 | 361 | 306 | -55 | 306 | 279 | -27 |
| тривалість фінансового циклу, днів | -5 | 122 | 127 | 122 | 75 | -47 | 75 | 37 | -38 |
| коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості | 0,411 | 0,875 | 0,464 | 0,875 | 0,765 | -0,110 | 0,765 | 0,709 | -0,056 |
| оборотність власного капіталу, оборотів | 2,436 | 1,109 | -1,327 | 1,109 | 1,463 | 0,354 | 1,463 | 1,672 | 0,209 |
| оборотність сукупного капіталу, оборотів | 1,252 | 0,640 | -0,612 | 0,640 | 0,764 | 0,124 | 0,764 | 0,818 | 0,054 |
| коефіцієнт стійкості економічного росту | 0,380 | -0,120 | -0,500 | -0,120 | -0,100 | 0,020 | -0,100 | 0,019 | 0,119 |
| поточна платоспроможність | -31 244 567 | -28 553 559 | 2 691 008 | -28 553 559 | -39 351 837 | -10 798 278 | -39 351 837 | -45 227 392 | -5 875 555 |
| коефіцієнт Бівера | 0,600 | -0,080 | -0,680 | -0,080 | -0,034 | 0,046 | -0,034 | 0,068 | 0,102 |
| рентабельність продукції, відсотків | 34,8 | 0,2 | -34,5 | 0,2 | 2,7 | 2,5 | 2,7 | 7,6 | 4,9 |
| рентабельність діяльності, відсотків | 19,3 | -10,4 | -29,7 | -10,4 | -6,5 | 3,9 | -6,5 | 1,3 | 7,7 |
| рентабельність активів, відсотків | 24,2 | -6,6 | -30,8 | -6,6 | -5,0 | 1,7 | -5,0 | 1,0 | 6,0 |
| рентабельність сукупного капіталу, відсотків | 24,2 | -6,6 | -30,8 | -6,6 | -5,0 | 1,7 | -5,0 | 1,0 | 6,0 |
| рентабельність власного капіталу, відсотків | 47,1 | -11,5 | -58,6 | -11,5 | -9,5 | 2,0 | -9,5 | 2,1 | 11,6 |
| період окупності власного капіталу | 2,124 | -8,694 | -10,818 | -8,694 | -10,546 | -1,852 | -10,546 | 47,763 | 58,309 |

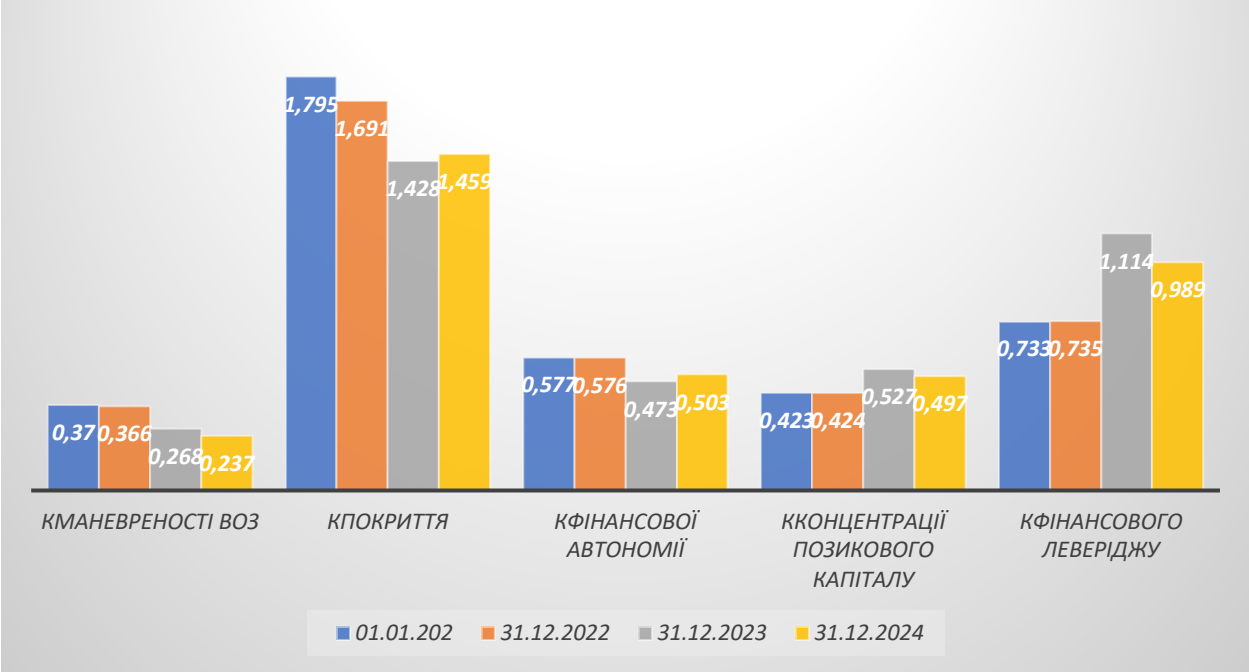



**Рисунок 2.5. Динаміка коефіцієнтів платоспроможності та структури капіталу ПАТ «ЗМК «ЗСС» у 2022 – 2024 рр.**

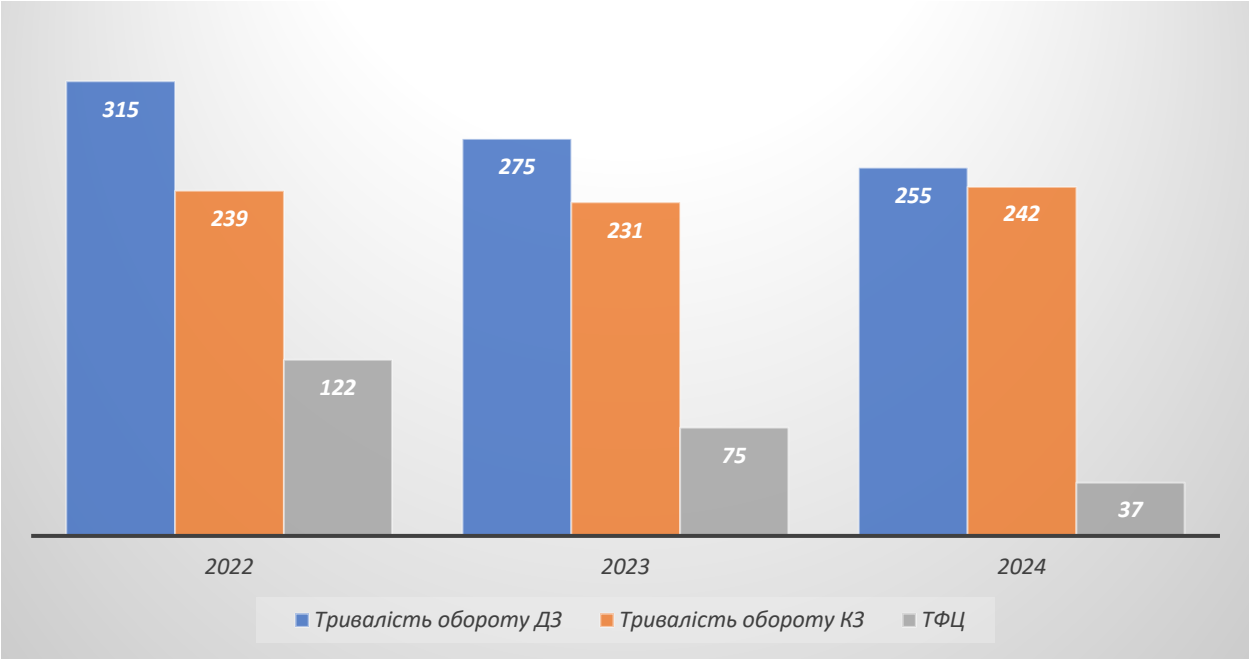



**Рисунок 2.6. Динаміка фінансового циклу ПАТ «ЗМК «ЗСС» у 2022 – 2024 рр.**

## Висновки до розділу 2

ПАТ МК «Запоріжсталь» – підприємство з повним металургійним циклом, яке займає лідируючі місця по виробництву сталі в Україні, обсягам експорту, постачанням валюти, а також податковим відрахуванням. Діяльність підприємства пов'язана з виробництвом та збутом агломерату, чавуну, сталі та феросплавів, чорних та кольорових металів, металоконструкції, холодного та гарячого листового прокату з вуглецевих та нержавіючих сталей, гнутих профілей, труб, фітингів для труб зі сталі, жерсті, кисню, азоту, інертних газів, іншої виробничої металургійної продукції. Основними споживачами продукції ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» є вітчизняні та закордонні виробники зварних труб, підприємства автомобільного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, виробники побутової техніки. На ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» впроваджується програма з підвищення ефективності та модернізації виробництва, зниження собівартості продукції та екологічної модернізації виробничих фондів. Пріоритетними завданнями ПАТ МК «Запоріжсталь» є випуск високоякісної продукції при забезпеченні безпечних умов праці персоналу, мінімізації впливів на навколишнє природне середовище, захист здоров'я населення, що проживає в Запорізькій області і підвищення енергоефективності.

Розрахунок динаміки основних фінансових результатів ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь», виконаний на підставі даних фінансової звітності, показав нестабільність фінансового становища у період 2022 – 2024 рр. В результаті підприємство в значних розмірах понесло збитки від операційної діяльності та отримало чисті збитки. Нестабільність фінансових результатів свідчить про надскладні умови функціонування підприємства ПАТ «ЗСС», але керівництво докладає усіх можливих зусиль для підтримання підприємства у працездатному стані та збереження трудового колективу.

Узагальнюючи динаміку та структуру змін, які відбулись у складі активів та капіталу, можна констатувати таке:

– впродовж 2022 – 2024 рр. відбувається зростання вартісного обсягу активів та капіталу, що свідчить про відновлення господарської діяльності після «руйнівного шоку» 2022 р.;

– спостерігається стабільна тенденція зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги; також зростає і кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги;

– спостерігається пожвавлення комерційної діяльності, відвантаження продукції, яка накопичилась на складах ПАТ «ЗМК «ЗСС»;

– щорічно спостерігається зниження залишків нерозподіленого прибутку, який був накопичений у попередніх періодах, що негативно впливає на рівень фінансової стійкості підприємства.

Динаміка структури капіталу свідчить про достатню стабільність структури; використання довгострокових та короткострокових позикових коштів для забезпечення господарської діяльності.

Узагальнюючи висновки, які зроблено за результатами розрахунків коефіцієнтів, можемо констатувати наступне: дійсно, 2022 р. є найбільш ризикованим роком у господарській діяльності підприємства, який характеризується зниженням коефіцієнту маневреності власних оборотних засобів, зниженням коефіцієнту покриття та коефіцієнту абсолютної ліквідності; незначним зниженням коефіцієнту фінансової стійкості; поряд з цим «просіли» і показники ефективності господарської діяльності, як то продуктивність праці та фондовіддача; тривалість фінансового циклу також має нестійку тенденції від від’ємного значення до 37 дн. у 2024 р.; практично всі показники рентабельності мають від’ємне значення, тому, що окрім валового прибутку, всі інші види прибутків – збитки; виключення складає 2024 р., в якому фінансова ситуація на підприємстві ПАТ «ЗМК «ЗСС» практично вирівнялась, але має дуже низький запас фінансової міцності.

# РОЗДІЛ 3
# УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» В НАПРЯМКУ АДАПТАЦІЇ ДО ВИКЛИКІВ ВІЙНИ

## 3.1. Систематизація та ідентифікація ризиків, загроз та заходів в напрямку адаптації господарської діяльності до викликів війни

Аналіз впливу воєнного конфлікту на бізнес-процеси та пошук оптимального варіанту адаптації підприємства до його умов стає критичним завданням для управлінців. Систематичне дослідження даного явища та його впливу дозволяє своєчасно виявляти основні ризики, розробляти стратегії реагування на надзвичайну ситуацію для підприємств та, таким чином, забезпечувати стійкість бізнесу в умовах нестабільності. Отже, для того, щоб підприємство мало змогу функціонувати та розвиватись в умовах воєнного конфлікту, насамперед варто приділити увагу розробці ефективних стратегій і тактик, які дозволять підприємству зберегти свою конкурентоспроможність, а також забезпечити стійкість і успішність діяльності в умовах воєнного напруження та загроз.

Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного конфлікту може становити доволі непросте завдання. Воєнний стан – це надзвичайно складна ситуація, яка супрово джується великою кількістю загроз, ризиків та викликів, не лише для підприємства, а й для всієї країни загалом [30]. Воєнний стан може кардинально змінювати потреби споживачів, умови для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності тощо, тому, для того щоб підприємство продовжило функціонувати в таких важких умовах, важливо вміти розробляти ефективну бізнес-стратегію та передбачати ризики, пов’язані з впровадженням воєнного стану, а також ключові загрози та можливості, які постануть перед підприємством в умовах воєнного конфлікту, що є доволі складним завданням.

Розглянемо детальніше основні загрози, що постають перед підприємствами в даних умовах та створюють різноманітні перешкоди для збереження економічного потенціалу та розвитку:

– *втрати людського ресурсу.* До даної категорії можна віднести втрати життя, поранення, психологічні травми та переміщення населення. Як наслідок, маємо загрозу втрати трудового потенціалу, що обов'язково матиме негативний вплив на функціонування підприємств та економічний потенціал країни загалом;

– *втрата капіталу в умовах воєнного конфлікту* може спричинити значні фінансові втрати та порушення фінансової стійкості підприємства внаслідок руйнування майна, заводів та інфраструктури. Додатково, перерозподіл ресурсів на військові потреби може обмежити здатність підприємства до забезпечення нормального функціонування та розвитку. Ускладнення логістичних процесів. Воєнні дії призводять до руйнування доріг, мостів, комунікаційних мереж та інших об'єктів інфраструктури, в результаті чого виникає загроза обмеженості доступу до ресурсів, порушення ланцюжку постачання, втрати ринків збуту тощо [31];

– *скорочення інвестицій*. Воєнний конфлікт призводить до виникнення несприятливих економічних умов (зниження виробництва, скорочення попиту), значного підвищення рівня ризику, нестабільності валютного ринку, через що інвестори не мають палкого бажання вкладати свої кошти в бізнес, що знаходиться на території, де відбуваються воєнні дії;

– *непрогнозованість ситуації.* Дана загроза є однією з тих, що має чи не найбільш серйозний вплив на діяльність підприємств в умовах воєнного конфлікту, адже вона значно ускладнює процес визначення оптимального курсу дій, впливає на успішність реалізації стратегічних рішень, може призвести до фінансових втрат, репутаційної шкоди, обмеження доступу до ресурсів або ж спричинити втрату довіри та відносин з клієнтами чи партнерами [32].

В разі виникнення воєнного конфлікту, бездіяльність та ігнорування загроз може мати критичне значення для підприємства. Відсутність реакції та змін в стратегії підприємства можуть призвести до фінансових втрат, руйнування майна та інфраструктури підприємства, а також до втрати довіри споживачів, інвесторів, в результаті чого може постраждати репутація підприємства та його позиція на ринку. Беззаперечно, воєнний конфлікт ставить перед підприємствами багато серйозних загроз, які можуть мати негативний вплив та перешкоджати нормальному функціонуванню, проте навіть в такій складній ситуації підприємства мають вибір: здатись або ж адаптуватись до нових умов та розвиватись. Саме здатність підприємств до пристосування й пошук нових можливостей є вирішальними для їх виживання та подальшого успіху. Адаптивність можна визначити як здатність своєчасно реагувати на зміни, що мають вплив на функціонування підприємства та його розвиток, і здатність пристосовуватись до нових умов, для збереження стійкості, економічної безпеки та конкурентоспроможності [33].

Адаптація в умовах воєнного конфлікту – складний процес, адже з настанням надзвичайної ситуації неможливо притримуватись попередніх цілей, планів та стратегій – кардинально змінюються реалії, а отже й напрям розвитку підприємства. Проте окрім непередбачуваності, загроз, неможливості уникнення складних рішень, підприємства мають можливість розвиватись, виходити на нові ринки, займати нові ніші, отримувати визнання та сприяти перемозі.

Кожне підприємство, залежно від різноманітних факторів впливу, таких як основний вид діяльності, ступінь ризику, наявність ресурсів тощо, має можливість самостійно обирати оптимальний варіант розвитку подій. До найбільш поширених заходів, які доцільно використовувати в умовах воєнного конфлікту, можна віднести такі.

1. *Релокація.* Воєнний конфлікт створює доволі серйозні загрози для підприємств. У таких обставинах переміщення підприємства може стати дуже вдалим стратегічним рішенням. Релокація передбачає перенесення

виробництва, складських приміщень, офісів, обладнання, ресурси та інші важливі об’єкти в більш безпечні місця, щоб уникнути потенційних наслідків військових дій. Таким чином можна зберегти свою звичну продук тивність та забезпечити безпеку для пра цівників. Проте, варто сказати, що це доволі складний та коштовний процес, який вимагає ретельного планування та оцінки всіх можливих ризиків.

2. *Адаптація підприємницької діяльності під сучасні потреби.* Суть адаптації виробництва під сучасні потреби в умовах воєнного конфлікту полягає в тому, щоб переглянути та змінити процеси виробництва таким чином, щоб вони відповідали потребам сучасного військового конфлікту. Це може включати переорієнтацію на виробництво товарів або послуг, необхідних для оборони, медичних потреб, товарів з тривалим строком придатності, спецодягу тощо.

3. *Збільшення виробництва товарів для внутрішнього ринку.* Умови воєнного конфлікту доволі часто призводять до склад нощі з експортом товарів через перешкоди та обмеження на кордоні, економічні санкції та загрози безпеки. Виробництво товарів для внутрішнього ринку дозволить забезпечити стабільне постачання продукції для внутрішніх споживачів та значно зменшити залежність від імпорту. В результаті, підприємства мати муть змогу уникнути ризику втрати позицій на зовнішніх ризиків та мати певну стабільність, хоча й в доволі нестабільних умовах [34].

4. *Диверсифікація постачальників та ринків збуту товарів чи послуг підприємства.* Війна часто призводить до нестабільності на ринках постачання та збуту товарів та послуг. У таких умовах диверсифікація може допомогти підприємствам зменшити ризик залежності від одного постачальника/ринку, які не можуть гарантувати стабільного функціонування, швидко реагувати на зміни в умовах війни та стимулювати розвиток нових ринків та впровадження інновацій, завдяки чому підприємство має більше шансів зберегти стійкість та конкурентоспроможність навіть в таких складних умовах.

5. *Зміна ніші.* Умови воєнного конфлікту призводять до змін в економічному середовищі, що може вимагати від підприємців переосмислення власної бізнес-стратегії та зміну ніші діяльності. Для прикладу, можуть з'являтись нові можливості ведення бізнесу в області виробництва товарів чи послуг, що відповідають потребам військових або ж громадського населення. Деякі сфери, як от медичне забезпечення, оборонна промисловість чи виробництво товарів та послуг, необхідних для реконструкції та відновлення після завершення воєнних дій, можуть мати значно підвищений попит, тим самим даючи підприємствам розвиватись в даному напрямку.

6. *Виведення бізнесу на зовнішні ринки.* Війна створює для підприємств умови, за яких потрібно переглядати та вносити зміни до бізнес-стратегій. Виведення бізнесу на міжнародний ринок – досить перспективний, хоча й складний варіант розвитку подій. З однієї сторони, такий крок допоможе зменшити ризики та залежність від внутрішнього ринку, а також розширити потенційну аудиторію та отримати нові можливості для розвитку. З іншої сторони, це доволі ризиковий крок, який не обіцяє успіху, натомість потребує ретельного аналізу ризиків, адаптивності до змін та вміння ефективно управляти стосунками з партнерами та клієнтами.

7. *Оптимізація бізнес-процесів.* В умовах воєнного конфлікту, оптимізований бізнес має значно більше шансів на успіх. Сутність процесу оптимізації полягає у зосередженні на внутрішніх процесах, у виявленні та відмови від неактуальних процесів та зайвих витрат чи ресурсів та розробці стратегії в умовах обмеженості ресурсів та непередбачуваності. Даний підхід найкращим чином допоможе пристосуватись підприємствам під нові умови, зберегти свою конкурентоспроможність та забезпечити стабільність в складних умовах війни.

Отже, методи реорганізації бізнес-процесів в умовах війни відіграють для підприємства критичну роль в забезпеченні його стійкості та успішності. Незважаючи на складнощі, що в таких складних умовах сформувались,

підприємства мають можливість адаптуватись до змін та шукати нові можливості для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності.

У табл. 3.1 наведено систематизацію та класифікацію воєнних ризиків підприємств реального сектору економіки в умовах війни та цифрових змін (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Систематизація та класифікація воєнних ризиків підприємств реального сектору економіки в умовах цифрових змін**

| Критерій класифікації | Вид ризику | Сутність та особливості прояву (вплив на активи та ефективність) |
|---|---|---|
| За джерелом виникнення (генезис) | Кінетичні (фізичні) ризики | Пряме руйнування основних фондів, складської інфраструктури та товарних запасів внаслідок бойових дій. Призводить до миттєвої втрати вартості активів. |
| | Інфраструктурні ризики | Порушення енергопостачання та логістичних ланцюгів. Збільшує операційні витрати (собівартість) та знижує маржинальність виробництва. |
| За об'єктом впливу | Ризики людського капіталу | Втрата персоналу через мобілізацію та міграцію. Знижує продуктивність праці та інтелектуальний потенціал підприємства. |
| | Ризики фінансової стійкості | Дефіцит обігових коштів, валютні коливання, ускладнення доступу до кредитування. Призводить до касових розривів та загрози банкрутства. |
| За середовищем реалізації (цифровий аспект) | Кібернетичні ризики воєнного часу | Спрямовані атаки на цифрову інфраструктуру (ERP-системи, бази даних) з метою паралізації управління або шпигунства. |
| | Інформаційно-репутаційні ризики | Дезінформаційні кампанії, маніпуляції даними для підриву довіри партнерів та споживачів. Впливає на нематеріальні активи (гудвіл). |

В інтересах забезпечення економічної безпеки підприємства ПАТ «ЗМК «ЗСС» нами пропонується інтегровано-адаптивний методологічний підхід. Сутність цього підходу полягає у системному поєднанні перевірених часом традиційних інструментів захисту активів з новітніми цифровими технологіями, де вибір конкретної комбінації інструментів визначається критерієм економічної доцільності. Структура запропонованого методологічного підходу базується на трьох рівнях інтеграції. Розкриємо їх сутність:

1) Рівень моніторингу та ідентифікації загроз. Традиційний метод передбачає періодичний аудит та фізичний нагляд, що є ресурсомістким. Інтегрований підхід передбачає впровадження систем інтернету речей та

супутникового моніторингу. Це дозволяє отримувати дані про стан активів (полів, складів, техніки) у режимі реального часу, знижуючи витрати на фізичну логістику та персонал.

2) Рівень захисту та нейтралізації. На цьому рівні відбувається поєднання фізичних бар'єрів із цифровими протоколами. Це включає міграцію даних у хмарні сховища для захисту інформаційного капіталу та використання цифрових двійників підприємства для моделювання наслідків фізичного ураження і розробки оптимальних планів відновлення.

3) Рівень прийняття управлінських рішень. Замість інтуїтивного прийняття рішень пропонується перехід до управління на основі аналітики великих даних, що дозволяє розрахувати вартість ризику та обрати найдешевший сценарій реагування. Реалізація окресленого підходу вимагає чіткої формалізації принципу економічної доцільності, адже в умовах дефіциту ліквідності будь-які інвестиції у безпеку повинні генерувати вимірюваний економічний ефект. Сутність цього принципу та механізми його практичної імплементації наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Реалізація принципу економічної доцільності в системі управління економічною безпекою підприємства**

| Складова принципу | Економічна сутність | Практична реалізація (інструментарій) |
|---|---|---|
| Оптимізація граничних витрат | Витрати на впровадження цифрового інструменту захисту не повинні перевищувати вартість активів під ризиком або розмір потенційних збитків від реалізації загрози. | Заміна фізичної охорони периметра на системи відеоспостереження з автоматичною аналітикою; перехід від утримання власної серверної інфраструктури до оренди хмарних потужностей. |
| Мінімізація альтернативної вартості | Ресурси, спрямовані на безпеку, не повинні вилучатися з основної операційної діяльності у критичних обсягах. Безпека має підтримувати бізнес-процеси. | Впровадження інтегрованих систем управління ресурсами, де модуль безпеки є частиною загальної системи, що дозволяє уникнути дублювання функцій та даних. |
| Швидкість капіталізації рішень | Часовий проміжок між виявленням загрози та реагуванням має бути мінімальним, оскільки кожна година простою в умовах війни генерує прямі збитки. | Використання автоматизованих сценаріїв реагування (наприклад, автоматичне перемикання на резервні канали зв'язку або енергоживлення) без очікування ручної санкції. |
| Масштабованість захисту | Зростання обсягів бізнесу або розширення географії діяльності не повинно призводити до пропорційного зростання витрат на безпеку. | Використання платформних рішень, які дозволяють підключати нові філії або активи до системи безпеки без значних капітальних витрат. |

Формалізація принципу економічної доцільності в межах запропонованого підходу може бути представлена нерівністю:

$$C_{int} < L_{pot} \times P_{risk}\ , \qquad (3.1)$$

де $C_{int}$ – вартість впровадження інтегрованої системи безпеки (сукупність витрат на організаційні, інже нерно-технічні та програмні засоби захисту);

$L_{pot}$ – потенційні економічні втрати (вартість втрачених активів + втрачена вигода);

$P_{risk}$ – ймовірність реалізації ризикової події (визначається на основі предиктивної аналітики).

Враховуючи неоднорідність реального сектору економіки, застосування цього методо логічного підходу має враховувати галузеву специфіку. Підприємства різних галузей стикаються з різними типами воєнних ризиків, що зумовлює відмінність завдань їхньої економічної безпеки та цифрових інструментів, що застосовуються. Таким чином, запропонований методологічний підхід дозволяє трансформувати систему економічної безпеки з витратного центру в інструмент підвищення операційної ефективності. Для промисловців цифровізація безпеки означає можливість гнучкого управління виробничими фондами в умовах енергетичного та ресурсного дефіциту.

Реалізація обґрунтованого вище методологічного підходу вимагає розробки прикладного інструментарію, здатного трансформувати теоретичні принципи у конкретні управлінські дії. Таким інструментарієм, на нашу думку, має виступати структурно-функціональний механізм мінімізації воєнних ризиків. Вибір саме такої конструкції зумовлений необхідністю поєднання статики (організаційної структури, підрозділів, ресурсів) та динаміки (конкретних функцій, процесів, алгоритмів дій). В умовах війни фрагментарні, несистемні заходи безпеки не забезпечують належного рівня захисту активів, а часто призводять до дезорганізації управління та непродуктивного витрачання обмежених фінансових ресурсів. Тому виникає потреба у створенні регламентованої системи, де кожен структурний елемент виконує

чітко визначену функцію з протидії загрозам, що дозволяє досягти синергетичного ефекту в управлінні економічною безпекою.

Мета розробки структурно-функціонального механізму мінімізації воєнних ризиків полягає, передусім, у створенні цілісної системи управління, яка забезпечує безперервність бізнес-процесів та стійкий економічний розвиток підприємств шляхом нівелювання впливу воєнних загроз. Специфіка запропонованого механізму визначається його глибокою інтеграцією з цифровим середовищем. На відміну від традиційних моделей, де інформаційні технології виконують допоміжну роль, у цьому механізмі цифровий простір виступає інтегруючим базисом. Структура запропонованого механізму передбачає наявність п’яти функціональних підсистем: цільову, діагностичну, організаційно-виконавчу, ресурсно-фінансову та контрольно-адаптивну. Їх зміст та взаємодію із цифровим середовищем представлено у таблиці 3.3.

Застосування розробленого механізму дозволяє підприємствам реального сектору перейти від реактивного ситуативного реагування до системного управління стійкістю. Головним практичним наслідком його впровадження є зниження операційних втрат та збереження інвестиційної привабливості активів навіть в умовах підвищеного ризику.

Ефективність дії механізму залежить від своєчасного коригування його параметрів. Коригування дії механізму необхідне у таких випадках: зміна географії бойових дій (наближення лінії фронту вимагає активації процедур релокації); поява нових типів загроз (наприклад, нові види кібератак або зміна тактики обстрілів енергосистеми); технологічне оновлення цифрового середовища (впровадження нових версій програмного забезпечення або обладнання).

Отже, запропонований механізм є динамічною системою, що забезпечує стійкий економічний розвиток підприємства через збалансоване поєднання матеріальної (або ресурсної) складової безпеки та цифрових технологій.

*Таблиця 3.3*

**Структурно-функціональний механізм мінімізації воєнних ризиків підприємств реального сектору в умовах цифрових змін**

| Структурні складові | Функціональне призначення та сутність функціонування | Взаємозв'язок із цифровим середовищем |
|---|---|---|
| 1. Цільова підсистема (вектор розвитку) | Визначення стратегічних пріоритетів безпеки: збереження вартості активів, забезпечення ліквідності, утримання частки ринку. Формування політики безпеки, що узгоджується із загальною стратегією бізнесу. | Цифрове середовище забезпечує моделювання сценаріїв розвитку подій. Використання інструментів стратегічного планування на основі даних дозволяє кількісно визначити допустимий рівень ризик-апетиту підприємства. |
| 2. Діагностична підсистема (моніторинг) | Безперервний аудит зовнішнього та внутрішнього середовища. Ідентифікація загроз (фізичних, кібернетичних, кадрових) на ранніх стадіях. Оцінка ймовірності настання ризикових подій та розрахунок потенційних збитків. | Інтеграція із зовнішніми базами даних та системами супутникового моніторингу. Отримання інформації про лінію фронту, повітряні тривоги та стан інфраструктури в режимі реального часу. Автоматизована аналітика вразливостей IT-мережі. |
| 3. Організаційно-виконавча підсистема (дія) | Реалізація конкретних заходів протидії: фізична релокація потужностей, диверсифікація ланцюгів постачання, захист інформаційного периметра, зміна графіків роботи персоналу. | Використання цифрових двійників для тестування планів евакуації. Управління логістикою через хмарні платформи. Впровадження електронного документообігу для забезпечення мобільності управлінських процесів. |
| 4. Ресурсно-фінансова підсистема (забезпечення) | Акумуляція та розподіл фінансових, матеріальних та кадрових ресурсів для реалізації заходів безпеки. Створення резервних фондів. Страхування воєнних ризиків. | Використання смарт-контрактів для автоматизації страхових виплат. Захист фінансових транзакцій через технології розподіленого реєстру. Оптимізація бюджету безпеки за допомогою алгоритмів аналізу витрат. |
| 5. Контрольно-адаптивна підсистема (зворотний зв'язок) | Моніторинг ефективності вжитих заходів. Порівняння фактичних втрат із плановими показниками. Коригування стратегії безпеки при зміні лінії фронту або технологічних умов. | Панелі моніторингу (дашборди) для відображення ключових індикаторів безпеки керівництву. Системи штучного інтелекту для автоматичного коригування параметрів захисту без участі людини (наприклад, блокування підозрілого трафіку). |

## 3.2. Руйнівні наслідки економічній безпеці від російської агресії та напрямки її зміцнення

Основні загрози економічній безпеці в умо вах російсько-української війни відтворилися в реальних макроекономічних показниках, проаналізованих у табл. 3.4 [36 – 39]. Згідно табл. 3.4 у 2022 році економіка України зазнала найбільшого шоку з різким падінням ВВП та зростанням інфляції. У 2023–2024 рр. спостерігалася поступова макроекономічна

адаптація та відновлювальна динаміка. Зараз зберігається високе боргове навантаження через військові витрати та залежність від між народної фінансової допомоги. Позитивною тенденцією є стабілізація інфляції та посту пове відновлення експорту.

*Таблиця 3.4*

**Макроекономічні показники України в умовах воєнного стану**

| Показники | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. |
|---|---|---|---|
| Зміна реального ВВП, % | -29,1 | +5,5 | +3,2 |
| Інфляція, % | 26,6 | 12,8 | 9 |
| Дефіцит державного бюджету, % від ВВП | ~20 | ~15 | ~12 |
| Державний борг, % від ВВП | 78 | 85 | 89 |
| Міжнародні резерви, млрд дол. США | 28,5 | 40,5 | 40 |
| Рівень безробіття, % | ~24 | ~18 | ~15 |
| Експорт товарів, млрд дол. | 44 | 36 | 40 |
| Прямі іноземні інвестиції, млрд дол. | 3,1 | 4,0 | 5 |

Промисловий сектор України зазнав найбільш значних втрат внаслідок повномасштабної військової агресії, оскільки саме промисловість є базовим елементом формування валового внутрішнього продукту, експортного потенціалу та податкових надходжень держави. Воєнні дії призвели до фізичного знищення підприємств, порушення виробничих циклів, втрати ринків збуту та скорочення інвестиційних можливостей галузі. Одним із головних наслідків стало руйнування промислової інфраструктури в регіонах із високою концентрацією виробничих потужностей. Пошкодження або зупинка роботи хімічних підприємств спричинили різке скорочення обсягів промислового виробництва. Значна частина підприємств була змушена припинити діяльність або здійснити релокацію у більш безпечні регіони України чи за кордон, що супроводжувалося додатковими витратами на відновлення виробничих процесів. Особливої трансформації зазнала металургійна галузь, яка традиційно була одним із ключових джерел валютних надходжень. Втрата частини виробничих потужностей, логістичні обмеження та ускладнення експорту продукції призвели до скорочення обсягів виробництва та зниження конкурентоспроможності української металургії на

міжнародних ринках. Це, у свою чергу, негативно вплинуло на фінансову стійкість підприємств галузі, в тому числі і на ПАТ «ЗМК «ЗСС», та їхню здатність до модернізації виробництва. Енергетична криза також стала важливим фактором впливу на промисловий сектор. Пошкодження об'єктів енергетичної генерації та систем розподілу електроенергії спричинило перебої у постачанні енергоресурсів, що змушувало підприємства переходити на альтернативні джерела енергії або скорочувати виробничі потужності. Підвищення витрат на енергозабезпечення збільшило собівартість продукції та знизило рівень її конкурентоспроможності. Війна також суттєво вплинула на інвестиційну привабливість промислового сектору. Високий рівень ризиків, невизначеність щодо тривалості воєнного стану та складність прогнозування економічної ситуації зумовили скорочення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій. Недостатність інвестиційних ресурсів обмежує можливості технологічної модернізації промисловості та переходу до інноваційної моделі розвитку. Додатковим негативним фактором стало порушення міжнародних виробничо-кооперaційних зв'язків. Українські підприємства втратили частину традиційних партнерів, що ускладнило постачання сировини, комплектуючих та обладнання. Це особливо відчутно позначилося на високотехнологічних галузях, які залежать від імпортних компонентів. Оцінка наслідків російської агресії для клю чових секторів економіки України наведена в табл. 3.5 [38 – 41].

*Таблиця 3.5*

**Економічні втрати у ключових секторах економіки України, млрд грн**

| Сектор економіки | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Основні фактори втрат |
|---|---|---|---|---|
| Промисловість | 580 | 320 | 265 | Руйнування заводів, блокування експорту, скорочення виробництва |
| Сільське господарство | 220 | 140 | 110 | Пошкодження посівів, блокування логістики, втрати врожаю |
| Енергетика | 310 | 180 | 160 | Руйнування об'єктів енергетики, перебої з постачанням, зростання імпорту енергоресурсів |
| Транспорт та логістика | 150 | 90 | 90 | Зруйновані дороги та залізниці, блокада портів |
| Будівництво та інфраструктура | 400 | 200 | 165 | Руйнування будівель та об'єктів критичної інфраструктури |

Аналіз табл. 3.5 свідчить, що найбільші втрати у 2022 році припали на промисловість та будівництво, що обумовлено масштабними руйнуваннями підприємств та інфраструктури. У 2023–2024 рр. спостерігається зменшення темпів втрат за рахунок адаптації бізнесу та часткової стабілізації логістики. Енергетика залишається критично вразливою, оскільки пошкодження об'єктів призводить до додаткових витрат на імпорт енергоресурсів. Сільське господарство демонструє відновлювальний потенціал завдяки диверсифікації посівів та переорієнтації на внутрішні та альтернативні зовнішні ринки. Проаналізуємо індикатори економічної безпеки та їх порогові значення (табл. 3.6 [36 – 39, 42 – 44]).

*Таблиця 3.6*

**Індикатори економічної безпеки України**

| № | Індикатори економічної безпеки | Порогове значення (критичне) | Стан України (2024–2025 оцінка) | Рівень ризику |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Дефіцит державного бюджету, % ВВП | ≤ 3–5 | ~10–12 | Високий |
| 2 | Державний борг, % від ВВП | ≤ 60 | 88–92 | Високий |
| 3 | Зовнішній державний борг (% від ВВП) | ≤ 40 | ~60–70 | Високий |
| 4 | Інфляція, % | ≤ 10 | 8–10 | Середній |
| 5 | Рівень безробіття, % | ≤ 10 | ~13–15 | Середній–високий |
| 6 | Золотовалютні резерви, місяці імпорту | ≥ 3 | 4–5 | Нормальний |
| 7 | Частка тіньової економіки, % від ВВП | ≤ 30 | ~35–40 | Високий |
| 8 | Частка імпорту енергоресурсів, % | ≤ 30 | ~45 | Високий |
| 9 | Рівень інвестицій, % від ВВП | ≥ 20 | ~15–17 | Середній |
| 10 | Темпи зростання ВВП, % | ≥ 2–3 | 3–5 | Стабілізаційний етап |

Аналіз табл. 3.6 показує, що найбільш критичними загрозами економічній безпеці Укра їни залишаються високий рівень державного боргу та бюджетного дефіциту. Позитивною тенденцією є поступова стабілізація інфляційних процесів та зростання міжнародних резервів. Найбільш вразливими залишаються енергетична незалежність та рівень тінізації економіки.

Для зміцнення економічної безпеки обґрунтовано наступні напрями відновлення ЕБ.

1. *Державна політика макроекономічної стабілізації.* Одним із ключових механізмів забезпечення економічної безпеки України в умовах воєнного стану є реалізація ефективної державної політики макроекономічної стабілізації. Вона передбачає комплекс заходів монетарного, бюджетного та валютного регулювання, спрямованих на підтримання стабільності національної економічної системи, стримування інфляційних процесів, забезпечення фінансової стійкості держави та підтримку економічної активності бізнесу. Важливу роль у забезпеченні макроекономічної стабільності відіграє НБУ, який в умовах воєнного стану застосовує інструменти жорсткішого монетарного регулювання, валютних обмежень та підтримки ліквідності банківської системи. Діяльність НБУ спрямована на недопущення панічних настроїв на фінансових ринках, стабілізацію валютного курсу та підтримання довіри до банківської системи.

*Заходи макроекономічної стабілізації:*

– *забезпечення стабільності бюджетної політики.* У воєнних умовах особливої актуальності набуває раціоналізація бюджетних витрат та оптимізація структури державних видатків. Пріоритетними напрямами фінансування залишаються оборонний сектор, соціальний захист населення та критична інфраструктура. Водночас важливим завданням є підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів, цифровізація державних фінансових процесів та посилення контролю за цільовим використанням коштів. Зменшення бюджетного дефіциту можливе шляхом розширення податкової бази, боротьби з тіньовою економікою та стимулювання підприємницької активності. Значну роль у цьому процесі відіграє підвищення ефективності адміністрування податків та впровадження сучасних цифрових технологій фінансового контролю;

– *монетарна політика та контроль інфляції*. Стримування інфляційного тиску є важливою умовою підтримання економічної стабільності. Монетарна

політика повинна забезпечувати баланс між необхідністю фінансування економіки та збереженням стабільності цін. Використання інструментів облікової ставки, операцій на відкритому ринку та підтримка прогнозованості фінансового середовища;

– *валютне регулювання та фінансова стійкість*. Валютна політика спрямована на підтримання стабільності національної валюти, забезпечення достатнього рівня міжнародних резервів та регулювання попиту на іноземну валюту. В умовах воєнного стану валютні обмеження можуть застосовуватися як тимчасовий антикризовий інструмент, однак у довгостроковій перспективі важливо поступово переходити до більш гнучкого валютного режиму;

– *підтримка підприємницької активності.* Макроекономічна стабілізація неможлива без підтримки бізнес-середовища. Державна політика має бути спрямована на створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу, стимулювання інвестицій та відновлення виробничої діяльності підприємств. Особливо важливою є підтримка експортоорієнтованих галузей економіки (до якої відноситься і ПАТ «ЗМК «ЗСС»).

2. *Диверсифікація економіки.* Диверсифікація економіки є стратегічним механізмом забезпечення економічної безпеки України, оскільки зменшує залежність від окремих галузей, ринків збуту або джерел ресурсів та підвищує стійкість економічної системи до зовнішніх і внутрішніх шоків. У умовах воєнного стану вона набуває особливого значення, оскільки дозволяє швидше адаптувати економіку до нестабільної ситуації та зменшити негативні наслідки втрат у ключових секторах.

*Напрями диверсифікації економіки:*

– *розширення структури економіки*. Диверсифікація передбачає розвиток нових галузей економіки та зміцнення вже існуючих секторів із високим потенціалом росту. Зокрема, у післявоєнний період важливо стимулювати розвиток високотехнологічних та інноваційних секторів, цифрової економіки, відновлюваної енергетики та переробної промисловості.

Це дозволяє зменшити залежність від традиційних галузей, таких як металургія та сільське господарство, що особливо чутливі до зовнішніх шоків і бойових дій;

– *диверсифікація ринків збуту*. Перспективним напрямом є зменшення залежності від окремих зовнішніх ринків за рахунок розширення торговельних партнерів та виходу на нові регіональні та міжнародні ринки. Це включає активну інтеграцію до європейських ринків, поглиблення співпраці з країнами Азії та Близького Сходу, а також розвиток логістичних та транспортних альтернатив для безпечного експорту продукції;

– *диверсифікація джерел ресурсів.* Воєнні дії продемонстрували критичну важливість енергетичної та ресурсної безпеки. Диверсифікація джерел енергопостачання, сировини та імпортних компонентів дозволяє зменшити ризики перебоїв у виробничих процесах та підвищити стійкість промисловості й сільського господарства. Важливим напрямом є розвиток відновлюваної енергетики та локального виробництва критично важливих ресурсів;

– *підтримка малих та середніх підприємств.* Диверсифікація економіки неможлива без розвитку малого та середнього бізнесу, який забезпечує зайнятість, гнучкість ринку та інноваційність. Створення сприятливого регуляторного середовища, стимулювання підприємницької діяльності та доступ до фінансових ресурсів сприяють зниженню концентрації економіки та підвищенню її адаптивності;

3. *Захист внутрішнього ринку.* Захист внутрішнього ринку є важливим механізмом забезпечення економічної безпеки України, особливо в умовах воєнного стану, коли зростає ризик надмірної залежності від імпорту, порушення конкурентного середовища та витіснення вітчизняних виробників. Державна політика у цій сфері має бути спрямована на підтримку національного виробництва, забезпечення продовольчої та товарної безпеки, а також створення рівних умов конкуренції для українського бізнесу.

*Заходи захисту внутрішнього ринку:*

– *підтримка національного виробника*. Одним із пріоритетних напрямів є стимулювання розвитку вітчизняних підприємств через державні програми підтримки, податкові стимули та пільгове кредитування. Підтримка виробників дозволяє зберігати робочі місця, забезпечувати стабільні податкові надходження до бюджету та зменшувати залежність економіки від імпортної продукції;

– *митно-тарифне регулювання*. Важливим інструментом захисту внутрішнього ринку є ефективна митна політика, яка передбачає застосування тарифних та нетарифних обмежень для захисту стратегічно важливих галузей економіки. Водночас митне регулювання має бути збалансованим, щоб не створювати надмірних бар'єрів для міжнародної торгівлі та не спричиняти дефіцит критично важливих товарів;

– *забезпечення продовольчої безпеки.* В умовах війни особливого значення набуває захист внутрішнього продовольчого ринку. Держава повинна стимулювати виробництво базових продуктів харчування, підтримувати фермерські господарства та забезпечувати стабільність цін на соціально значущі товари. Це дозволяє зменшити ризики соціальної напруги та забезпечити доступність продуктів харчування для населення;

– *антидемпінгова політика та справедлива конкуренція*. Важливим напрямом є запобігання недобросовісній конкуренції з боку іноземних виробників шляхом застосування антидемпінгових заходів та контролю якості імпортованої продукції. Забезпечення рівних умов конкуренції стимулює розвиток національного бізнесу та підвищує якість вітчизняної продукції;

– *розвиток внутрішнього споживчого попиту.* Підтримка купівельної спроможності населення через соціальні програми, стабілізацію ринку праці та зростання доходів громадян сприяє розширенню внутрішнього ринку. Сильний внутрішній попит стимулює виробництво та створює додаткові можливості для розвитку бізнесу.

4. *Прозорість та боротьба з корупцією*. Підвищення рівня прозорості державного управління та ефективна боротьба з корупцією є критично важливими умовами забезпечення економічної безпеки України, особливо в умовах воєнного стану. Корупція знижує ефективність використання державних ресурсів, погіршує інвестиційний клімат, посилює соціально-економічну нерівність та підриває довіру населення і міжнародних партнерів до державних інституцій. Ключову роль у системі антикорупційної політики відіграють спеціалізовані державні органи, зокрема Національне антикорупційне бюро України та Національне агентство з питань запобігання корупції, діяльність яких спрямована на виявлення, розслідування та запобігання корупційним правопорушенням.

Умови воєнного часу не повинні призводити до зниження рівня інституційного контролю, хоча оперативність управління іноді вимагає спрощення адміністративних процедур.

*Заходи поліпшення прозорості державного управління та боротьби з корупцією:*

– *цифровізація державного управління*. Одним із найбільш ефективних інструментів підвищення прозорості є цифровізація державних послуг та фінансових процесів. Використання електронних систем державних закупівель, онлайн-платформ контролю за бюджетними витратами та автоматизованих податкових сервісів зменшує людський фактор і мінімізує можливості для корупційних зловживань;

– *прозорість бюджетних витрат*. Важливим напрямом є посилення громадського та міжнародного контролю за використанням бюджетних коштів, особливо у сфері оборонних закупівель і відновлення інфраструктури. Публічність фінансової інформації дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів та зміцнити довіру міжнародних донорів, які надають фінансову підтримку Україні;

– *удосконалення законодавчої бази*. Ефективна боротьба з корупцією потребує постійного вдосконалення антикорупційного законодавства,

посилення відповідальності за корупційні правопорушення та гармонізації національних правових норм із міжнародними стандартами. Особливу увагу необхідно приділяти контролю за державними закупівлями, використанням міжнародної фінансової допомоги та управлінням державними активами;

– *розвиток інституційної довіри*. Формування прозорого економічного середовища передбачає підвищення рівня довіри суспільства до державних інституцій. Це досягається через відкритість інформації, громадський контроль за діяльністю органів влади та впровадження міжнародних антикорупційних стандартів управління;

– *боротьба з корупцією*. Посилення антикорупційної політики має комплексний позитивний ефект для економіки: збільшення обсягів іноземних інвестицій; підвищення ефективності державних витрат; зміцнення фінансової стабільності; зростання міжнарод ної репутації держави; стимулювання розви тку підприємництва.

5. *Міжнародна підтримка.* Міжнародна підтримка є важливим механізмом забезпечення економічної безпеки України, особливо в умовах воєнного стану, коли внутрішніх ресурсів часто недостатньо для фінансування оборонних потреб, відновлення критичної інфраструктури та стабілізації економіки. Допомога міжнародних партнерів сприяє збереженню макроекономічної стійкості, підтримці соціальних програм, розвитку стратегічних секторів та інтеграції України в глобальні економічні процеси.

*Напрями міжнародної підтримки:*

– *фінансова допомога та кредити*. Одним із ключових напрямів міжнародної підтримки є надання фінансової допомоги та кредитів від міжнародних організацій і країн партнерів. Це дозволяє покривати дефіцит бюджету, фінансувати оборонні та соціальні програми, підтримувати ліквідність банківської системи та забезпечувати валютну стабільність. Важливо, щоб ці ресурси використовувалися прозоро та ефективно, відповідно до умов донорів та міжнародних стандартів фінансового контролю;

– *технічна та експертна підтримка*. Міжнародні партнери надають не лише фінансові ресурси, а й експертну допомогу у сфері макроекономічного управління, відновлення критичної інфраструктури, модернізації промислових та енергетичних систем. Така підтримка сприяє підвищенню ефективності державного управління та зміцненню інституційної спроможності України;

– *сприяння зовнішньоторговельним зв'язкам.* Міжнародні організації та торговельні партнери допомагають Україні зберегти експортні ринки та відкривати нові торговельні можливості. Це особливо важливо для аграрного та промислового секторів, які формують значну частку валютних надходжень та забезпечують макроекономічну стабільність держави. Співпраця з міжнародними логістичними та транспортними операторами дозволяє переорієнтувати експортні потоки та зменшити втрати від блокади портів;

– *міжнародна підтримка у сфері без пеки та оборони*. Окремим напрямом є військово-технічна допомога та фінансування оборонного сектору, що прямо впливає на економічну безпеку країни. Залучення сучасного озброєння, техніки та технологій підвищує обороноздатність держави, а отже – стабільність економічного середовища, оскільки безпека та економічна стабільність тісно взаємопов'язані;

– *контроль та прозорість використання міжнародної допомоги.* Для підвищення ефективності міжнародної підтримки важливо впроваджувати системи контролю та моніторингу, що забезпечують цільове вико ристання ресурсів, запобігання зловживан ням та корупційним ризикам. Прозоре адміністрування міжнародних грантів та кредитів сприяє зміцненню довіри донорів і стимулює подальшу співпрацю.

Отже, сучасний стан економічної безпеки України в умовах воєнного стану характеризується одночасною наявністю як значних викликів, так і перспектив для подальшого економічного розвитку. Війна стала потужним дестабілізуючим фактором, який спричинив руйнування виробничого потенціалу, порушення логістичних зв'язків, демографічні втрати та посилення макроекономічних дисбалансів. Водночас кризова ситуація

стимулює структурну трансформацію економіки, пришвидшує цифровізацію та інтеграційні процеси з міжнародними економічними системами. Одним із головних викликів залишається необхідність відновлення економічного потенціалу країни після руйнувань інфраструктури та виробничих потужностей. Відновлення економіки потребуватиме значних інвестиційних ресурсів, сучасних технологій та ефективної державної політики відновлення. Особливо важливим є подолання наслідків демографічних втрат, які формують довгострокові ризики для ринку праці, соціальної системи та економічного зростання. Значним викликом залишається підтримання макроекономічної стабільності в умовах високих військових витрат і обмежених внутрішніх ресурсів. Зростання державного боргу та залежність від зовнішнього фінансування створюють додаткові фінансові ризики. Водночас міжнародна фінансова підтримка формує можливості для стабілізації економіки та реалізації програм відновлення інфраструктури та виробничого сектору.

Майбутній розвиток економічної безпеки України залежатиме від здатності держави ефективно поєднувати заходи стабілізації економіки з довгостроковими структурними реформами. Подолання наслідків війни та реалізація потенціалу післявоєнного економічного відновлення можуть стати основою для формування нової моделі стійкого та інноваційно орієнтованого розвитку національної економіки.

## Висновки до розділу 3

Методи реорганізації бізнес-процесів в умовах війни відіграють для підприємства критичну роль в забезпеченні його стійкості та успішності. Незважаючи на складнощі, що в таких складних умовах сформувались, підприємства мають можливість адаптуватись до змін та шукати нові можливості для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності.

Сучасний стан економічної безпеки України в умовах воєнного стану характеризується одночасною наявністю як значних викликів, так і перспектив для подальшого економічного розвитку. Війна стала потужним дестабілізуючим фактором, який спричинив руйнування виробничого потенціалу, порушення логістичних зв'язків, демографічні втрати та посилення макроекономічних дисбалансів. Водночас кризова ситуація стимулює структурну трансформацію економіки, пришвидшує цифровізацію та інтеграційні процеси з міжнародними економічними системами. Одним із головних викликів залишається необхідність відновлення економічного потенціалу країни після руйнувань інфраструктури та виробничих потужностей. Відновлення економіки потребуватиме значних інвестиційних ресурсів, сучасних технологій та ефективної державної політики відновлення. Особливо важливим є подолання наслідків демографічних втрат, які формують довгострокові ризики для ринку праці, соціальної системи та економічного зростання. Значним викликом залишається підтримання макроекономічної стабільності в умовах високих військових витрат і обмежених внутрішніх ресурсів. Зростання державного боргу та залежність від зовнішнього фінансування створюють додаткові фінансові ризики. Водночас міжнародна фінансова підтримка формує можливості для стабілізації економіки та реалізації програм відновлення інфраструктури та виробничого сектору.

Майбутній розвиток економічної безпеки України залежатиме від здатності держави ефективно поєднувати заходи стабілізації економіки з довгостроковими структурними реформами. Подолання наслідків війни та

реалізація потенціалу післявоєнного економічного відновлення можуть стати основою для формування нової моделі стійкого та інноваційно орієнтованого розвитку національної економіки.

# ВИСНОВКИ

Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки – це та методологічна основа, яка дозволяє виявити взаємозв'язок між протиріччями економічних процесів, наприклад, між використанням природних ресурсів і їх обмеженістю, між прогресом сучасної техніки і поглиблюється поділом праці, між зовнішньоекономічними зв'язками в сфері торгівлі і темпами зростання валового продукту та ін.

Основна мета економічної безпеки – забезпечення стійкого і максимально ефективного функціонування в даний час і високого потенціалу розвитку в майбутньому. Основні функціональні цілі економічної безпеки: 1) Забезпечення високої фінансової ефективності роботи, стійкості і незалежності підприємства (організації). 2) Забезпечення технологічної незалежності і високої конкурентоспроможності його технічного потенціалу. 3) Висока ефективність менеджменту, оптимальність і ефективність його організаційної структури. 4) Високий рівень кваліфікації персоналу і його інтелектуального потенціалу, ефективність корпоративних науково-дослідних робіт. 5) Мінімізація руйнівного впливу результатів виробничої діяльності на стан навколишнього середовища. 6) Максимальна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства. 7) Захист інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів його капіталу і майна.

Для визначення рівня економічної безпеки використовуються різні методи. Укрупнено їх можна представити у вигляді 4 груп: 1) Спостереження основних макроекономічних показників і порівняння їх із гранич ними значеннями. 2) Метод експертної оцінки для ранжиру вання територій за рівнем загроз. 3) Оцінка темпів економічного зростання країни за основними макроекономічними показниками і динаміка їх змін. 4) Методи прикладної математики і, зокрема, багатовимірного статистичного аналізу.

Впродовж останніх десятиліть економіка України зазнала перманентної та стрімкої деіндустріалізації, яка відбувалася на тлі зовнішніх кризових потрясінь і відсутності системної, цілеспрямованої промислової політики зі боку держави. Частка переробної промисловості у ВВП України скоротилася до 10,0%, що на 6,5 в. п. менше, ніж середньосвітовий рівень. Галузі переробної промисловості України переживають постійний брак капітальних інвестицій, що уможливлюють розширене відтворення виробництва. При цьому притік прямих іноземних інвестицій залишається вкрай незначним, а в періоди криз та воєнних потрясінь відбувається відтік раніше вкладених інвестицій за кордон. Негативний вплив на перспективи активізації господарської діяльності у переробній промисловості України чинить занепад вітчизняної науково-дослідної сфери. Внаслідок низької інноваційної активності підприємств частка високотехнологічної продукції у структурі доданої вартості переробної промисловості в Україні протягом 2012–2022 рр. впала з 9,7% до 6,8%, а товарів з технологіями вище середнього рівня – з 25,1% до 18,5%. Деіндустріалізація української економіки відбувалася, у першу чергу, внаслідок занепаду передусім наукоємних галузей, натомість діючі ринкові стимули та залучення на зовнішні ринки стимулювали передусім розвиток технологічно простіших виробництв. Слід зауважити, що ці деградаційні процеси відбуваються на тлі повномасштабної війни.

ПАТ МК «Запоріжсталь» – підприємство з повним металургійним циклом, яке займає лідируючі місця по виробництву сталі в Україні, обсягам експорту, постачанням валюти, а також податковим відрахуванням. Діяльність підприємства пов’язана з виробництвом та збутом агломерату, чавуну, сталі та феросплавів, чорних та кольорових металів, металоконструкції, холодного та гарячого листового прокату з вуглецевих та нержавіючих сталей, гнутих профілей, труб, фітингів для труб зі сталі, жерсті, кисню, азоту, інертних газів, іншої виробничої металургійної продукції. Основними споживачами продукції ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» є вітчизняні та закордонні виробники зварних труб, підприємства автомобільного, сільськогосподарського, транспортного

машинобудування, виробники побутової техніки. На ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» впроваджується програма з підвищення ефективності та модернізації виробництва, зниження собівартості продукції та екологічної модернізації виробничих фондів. Пріоритетними завданнями ПАТ МК «Запоріжсталь» є випуск високоякісної продукції при забезпеченні безпечних умов праці персоналу, мінімізації впливів на навколишнє природне середовище, захист здоров'я населення, що проживає в Запорізькій області і підвищення енергоефективності.

Розрахунок динаміки основних фінансових результатів ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь», виконаний на підставі даних фінансової звітності, показав нестабільність фінансового становища у період 2022 – 2024 рр. В результаті підприємство в значних розмірах понесло збитки від операційної діяльності та отримало чисті збитки. Нестабільність фінансових результатів свідчить про надскладні умови функціонування підприємства ПАТ «ЗСС», але керівництво докладає усіх можливих зусиль для підтримання підприємства у працездатному стані та збереження трудового колективу.

Узагальнюючи динаміку та структуру змін, які відбулись у складі активів та капіталу, можна констатувати таке:

– впродовж 2022 – 2024 рр. відбувається зростання вартісного обсягу активів та капіталу, що свідчить про відновлення господарської діяльності після «руйнівного шоку» 2022 р.;

– спостерігається стабільна тенденція зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги; також зростає і кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги;

– спостерігається пожвавлення комерційної діяльності, відвантаження продукції, яка накопичилась на складах ПАТ «ЗМК «ЗСС»;

– щорічно спостерігається зниження залишків нерозподіленого прибутку, який був накопичений у попередніх періодах, що негативно впливає на рівень фінансової стійкості підприємства.

Динаміка структури капіталу свідчить про достатню стабільність структури; використання довгострокових та короткострокових позикових коштів для забезпечення господарської діяльності.

Узагальнюючи висновки, які зроблено за результатами розрахунків коефіцієнтів, можемо констатувати наступне: дійсно, 2022 р. є найбільш ризикованим роком у господарській діяльності підприємства, який характеризується зниженням коефіцієнту маневреності власних оборотних засобів, зниженням коефіцієнту покриття та коефіцієнту абсолютної ліквідності; незначним зниженням коефіцієнту фінансової стійкості; поряд з цим «просіли» і показники ефективності господарської діяльності, як то продуктивність праці та фондовіддача; тривалість фінансового циклу також має нестійку тенденції від від'ємного значення до 37 дн. у 2024 р.; практично всі показники рентабельності мають від'ємне значення, тому, що окрім валового прибутку, всі інші види прибутків – збитки; виключення складає 2024 р., в якому фінансова ситуація на підприємстві ПАТ «ЗМК «ЗСС» практично вирівнялась, але має дуже низький запас фінансової міцності.

Методи реорганізації бізнес-процесів в умовах війни відіграють для підприємства критичну роль в забезпеченні його стійкості та успішності. Незважаючи на складнощі, що в таких складних умовах сформувались, підприємства мають можливість адаптуватись до змін та шукати нові можливості для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності.

Сучасний стан економічної безпеки України в умовах воєнного стану характеризується одночасною наявністю як значних викликів, так і перспектив для подальшого економічного розвитку. Війна стала потужним дестабілізуючим фактором, який спричинив руйнування виробничого потенціалу, порушення логістичних зв'язків, демографічні втрати та посилення макроекономічних дисбалансів. Водночас кризова ситуація стимулює структурну трансформацію економіки, пришвидшує цифровізацію та інтеграційні процеси з міжнародними економічними системами. Одним із головних викликів залишається необхідність відновлення економічного потенціалу країни після руйнувань інфраструктури та

виробничих потужностей. Відновлення економіки потребуватиме значних інвестиційних ресурсів, сучасних технологій та ефективної державної політики відновлення. Особливо важливим є подолання наслідків демографічних втрат, які формують довгострокові ризики для ринку праці, соціальної системи та економічного зростання. Значним викликом залишається підтримання макроекономічної стабільності в умовах високих військових витрат і обмежених внутрішніх ресурсів. Зростання державного боргу та залежність від зовнішнього фінансування створюють додаткові фінансові ризики. Водночас міжнародна фінансова підтримка формує можливості для стабілізації економіки та реалізації програм відновлення інфраструктури та виробничого сектору.

Майбутній розвиток економічної безпеки України залежатиме від здатності держави ефективно поєднувати заходи стабілізації економіки з довгостроковими структурними реформами. Подолання наслідків війни та реалізація потенціалу післявоєнного економічного відновлення можуть стати основою для формування нової моделі стійкого та інноваційно орієнтованого розвитку національної економіки.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І. О. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ: Ельга, Ніка Центр, 2004. 784 с.

2. Шатохін А. Л., Ігнашкіна Т. Б. Сутність та складові елементи механізму управління економічною безпе кою підприємства. Бізнес Інформ. 2014. № 3. С. 396402. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_3_68 (дата звернення: 12.10.2025).

3. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства: автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.06.01. Київ, 2006. 20 с.

4. Куркін Н. В. Управління економічною безпекою розвитку підприємства. Дніпропетровськ: АртПрес. 2004. 452 с.

5. Медведєва І. Б. Погосова М.Ю. Компонентний та структурний підхід до формування складу механізму управління фінансовою безпекою підприємства. Економіка розвитку. 2007. № 4. С. 91 – 93.

6. Прокопішина О. В. Теоретичне обґрунтування необхідності формування механізму управління еконо мічною безпекою діяльності підприємства. Управління розвитком. 2006. № 7. С. 148150.

7. Оніщенко М.Л., Сюркало Б.І. Особливості механізму управління економічною безпекою підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/68.pdf (дата звернення: 12.10.2025).

8. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств від 28.07.2006 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0005626-06#Text (дата звернення 10.10.2025).

9. Живко З.Б. Системний підхід до управлінського процесу підприємства: інформаційні технології та вза ємодія підсистем безпеки / З.Б. Живко // Науковий вісник Львівського державного університету внутріш ніх

справ. Серія економічна : зб. наук. праць. Вип. 1. – Львів: ЛьвДУВС, 2013. – С. 230–237.

10. Франчук В.І. Особливості організації системи економічної безпеки акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки : монографія / В.І. Франчук. – Львів: ЛДУВС, 2010. – 440 с.

11. Живко З.Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2014. Вип. 3. С. 3742. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/780a710b-f04f-4a92-8d4c-fcd9f4c7deca/content (дата звернення: 10.10.2025).

12. Маслак О.І. Управління економічною безпекою підприємства на принципах забезпечення її раціонального рівня / О.І. Маслак, Н.Є. Гришко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 1. – С. 198–208.

13. Болгова К.В. Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки підприємства /К.В.Болгова, Л.І.Шилова. URL: www.masters.donntu.edu.ua (дата звернення: 11.10.2025).

14. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua

15. Information Agency UNIAN (2023). Ukrainian GDP fell by 29.2 % at the end of 2022 – Ministry of Economy. Available at: https://www.unian.ua/economics/finance/vvp-ukrajini-za-pidsumkom-2022-roku vpav-na-29-2-minekonomiki-12178173.html

16. Study of the state of business in Ukraine (June 2023) (2023). Available at: https://business.diia.gov.ua/uploads/6/32044-biznes_2023_hvila_12.pdf

17. State and prospects of SMEs in Ukraine: research results (2023). Economic truth. Available at: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/1/699634

18. Express assessment of the impact of the war on micro, small and medium enterprises in Ukraine (2022). Analytical report. Kyiv, United Nations Development Program in Ukraine. Available at:

https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf

19. Промислове виробництво в Україні падає. URL: https://argumentua.com/novini/promislove-virobnitstvo-v-ukraini-padae (дата звернення: 24.10.2025).

20. Індекси промислової продукції за видами діяльності та основними промисловими групами у 2007–2023 рр. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 24.10.2025).

21. International Yearbook of Industrial Statistics: Edition 2023. UNIDO. URL: https://stat.unido.org/publications/international-yearbook-industrial-statistics-2023

22. National accounts database (updated in February 2024). UNIDO. URL: https://stat.unido.org/data/table?dataset=national-accounts

23. Гужва І.Ю., Гончаренко К.О. Промисловість України: сучасні тенденції та фактори розвитку. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 1. С. 18–24.

24. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за 2010-2022 роки. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 24.11.2025).

25. Pulii O.V. Investytsiina aktyvnist pererobnoi promyslovosti Ukrainy. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini. 2021. № 5. S. 59–67.

26. Lebeda T.B. Stan finansuvannia naukovykh i naukovo-tekhnichnykh robit v Ukraini: statysty chnyi rozriz. Problemy nauky. 2012. Vyp. 11. S. 2–6.

27. Research and development expenditure (% of GDP). The World Bank data. URL: https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS

28. Vprovadzhennia innovatsii na promyslovykh pidpryiemstvakh (2000–2020). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

29. Офіційний сайт ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь». URL: https://zaporizhstal.com/uk-ua/ (дата звернення: 12.10.2025).

30. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 134–140.

31. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрями забезпечення стійкості / за наук. ред. Сторонянської І. З. Львів : ДУ «Ін-т регіональних досліджень імені М. І. Долішнього», 2022. 70 с.

32. Сарбаш С. М. Вплив міжнародних конфліктів на економічний розвиток. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2023. № 2(24). С. 56–64.

33. Власова В. П., Тарновська І. В., Недоля Д.В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Економіка та суспільство. 2022. № 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2 022-42-85.

34. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. FinStream. URL: https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analityka/ (дата звернення: 16.11.2025).

35. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності. URL: https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2025-04/ad_ekonombezpeka-2025.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

36. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. 2023–2024. URL: https://bank.gov.ua (дата звернення: 12.11.2025).

37. Національний банк України. Інфляційний звіт. Київ, 2023–2024. URL: https://bank.gov.ua (дата звер нення: 10.10.2025).

38. Міністерство економіки України. Оцінка стану економіки України в умовах воєнного стану: аналітич ний огляд. Київ, 2024. URL: https://me.gov.ua (дата звернення: 10.12.2025).

39. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України 2024 / За ред. І. Є. Вернера. Київ : Держстат України, 2025. 273 с.

40. Центр економічної стратегії. Економічні втрати України внаслідок війни: аналітичний звіт. Київ, 2023. URL: https://ces.org.ua (дата звернення: 10.10.2025).

41. Razumkov Centre. Економічна безпека України: виклики та загрози. Київ, 2024. URL: https://razumkov.org.ua (дата звернення: 10.10.2025).

42. Світовий банк. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). 2024. URL: https://www.worldbank.org (дата звернення: 12.12.2025).

43. Міжнародний валютний фонд. Ukraine: Extended Fund Facility Arrangement. 2023–2024. URL: https://www.imf.org (дата звернення: 12.10.2025).

44. European Commission. Economic Forecast for Ukraine. Brussels, 2024. URL: https://ec.europa.eu (дата звернення: 10.10.2025).

# ДОДАТКИ